

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**



**Bakalářská práce**

**Manažerské schopnosti a dovednosti**

**Michaela Švorcová**

© 2009 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Michaela Švorcová**

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název tématu: **Manažerské schopnosti a dovednosti**

### Struktura bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše: Charakteristika pojmu osobnost manažera, ideální manažer, jeho charakteristiky, vlastnosti manažera, vlohy, schopnosti obecné a speciální, dovednosti manažera.
4. Výsledky práce: Popis vybraného reálného podniku, zahrnující stručné ekonomické hodnocení, analýzu zjištěných poznatků, zhodnocení, návrhy na zlepšení.
5. Závěr
6. Seznam literatury
7. Přílohy

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské schopnosti a dovednosti" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.04.2009

---



## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala ing. Bohumile Lhotské, vedoucí bakalářské práce, za odborné rady, náměty a připomínky, které mi byly inspirací při psaní této práce.

# Manažerské schopnosti a dovednosti

---

## The Managerial Abilities and Skills

### Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá tématem manažerských schopností a dovedností. Práce je rozdělena na dvě části – na teoretickou a praktickou část. V úvodní části se čtenář seznamuje s obsahem slova management, schopnost či ideální manažer. Následuje stručný přehled základních dovedností, kterými by měl každý manažer disponovat. V praktické části následuje seznámení s firmou, kde probíhal výzkum. Jedná se o firmu, která dováží přístroje pro průmyslové měření. Potřebná data k provedení výzkumu byla získána prostřednictvím dotazníkové metody. Cílem výzkumu byla analýza manažerských schopností ve vybraném podniku, která spočívala v porovnání odpovědí podřízených pracovníků jednotlivých oddělení s odpověďmi příslušných nadřízených. Výsledky šetření byly přehledně popsány a tabelizovány. V závěru práce jsou navržena řešení, která povedou ke zkvalitnění práce vedoucích pracovníků.

### Summary

The topic of this thesis is „The Managerial Skills and Abilities. The thesis is divided into two parts – a theoretical part and a practical part. The reader is made acquainted with a definition of the management, ability or ideal manager in an introduction. A brief overview of basic skills which should be as a part of every manager follows. There is a firm where a research took place introduced in a practical part. It concerns a company which imports an industrial measurement devices. The data needed for the research was obtained due to a questionnaire. The main target of the data analysis in a chosen company was to compare answers of the subordinate officers to answers of their managers. The results of the research were well-arranged in charts and graphs and described. There are a couple of suggestions of solutions which will lead to a better work of managers at the end of the thesis.

**Klíčová slova:** management, ideální manažer, schopnost, organizování, plánování, komunikace, rozhodování, delegování

**Keywords:** management, ideal manager, ability, organization, planning, communication, decision-making, delegation

<b>1. Úvod</b>	<b>4</b>
<b>2. Cíl práce</b>	<b>4</b>
<b>3. Metodika</b>	<b>4</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>6</b>
<b>4. Definice pojmu management</b>	<b>6</b>
<b>5. Osobnost</b>	<b>6</b>
5.1. Vlastnosti osobnosti	6
5.2. Osobnost manažera	7
5.3. Ideální manažer	7
5.3.1. Vlastnosti ideálního vedoucího pracovníka	8
<b>6. Schopnosti</b>	<b>9</b>
6.1. Stupně schopností	9
<b>7. Znalosti, dovednosti a zkušenosti</b>	<b>10</b>
<b>8. Komunikace</b>	<b>10</b>
8.1. Proces komunikace	10
8.2. Nejčastější formy komunikace	11
8.2.1 Verbální komunikace	11
8.2.2 Neverbální komunikace	11
8.2.3 Aktivní naslouchání	11
<b>9. Rozhodování</b>	<b>12</b>
9.1. Proces rozhodování	12
9.2. Podstata rozhodování	13
<b>10. Vedení</b>	<b>13</b>
<b>11. Delegování</b>	<b>13</b>
11.1. Výhody delegování	14
11.2. Překážky delegování	14
<b>12. Motivace</b>	<b>14</b>
12.1. Vymezení pojmu motivace	14
12.2. Proces motivace	15
<b>13. Organizování</b>	<b>15</b>
13.1. Organizační struktura	15
<b>14. Plánování</b>	<b>16</b>
<b>15. Týmové vedení</b>	<b>16</b>

<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>17</b>
<b>16. Seznámení s firmou Endress + Hauser</b>	<b>17</b>
16. 1. Historie firmy	17
16. 2. Předmět činnosti	17
16. 3. Česká pobočka firmy Endress + Hauser Czech	18
16. 3. 1. Organizační struktura	19
<b>17. Výsledky průzkumu</b>	<b>20</b>
17. 1. Organizování	20
17. 2. Plánování	22
17. 3. Komunikace	24
17. 4. Motivace, zpětná vazba	26
17. 5. Rozhodování	28
<b>18. Návrh řešení</b>	<b>29</b>
<b>19. Závěr</b>	<b>30</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:</b>	<b>33</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH:</b>	<b>34</b>



## 1. Úvod

V dnešní době je velmi populární a rozšířené používání přívlastku „manažerské“ – manažerská pozice, manažerský plat, manažerské dovednosti, manažerský informační systém atd. Zůstaneme-li v rovině použití daného slova s lidskou bytostí, nabízí se otázka, jaký je vlastně pravý obsah zmiňovaného přídavného jména? Existují nějaké specifické vlastnosti a dovednosti, kterými by měl daný člověk disponovat?

S ohledem na rozsáhlost dané problematiky je bakalářská práce Manažerské schopnosti a dovednosti zaměřena na seznámení pouze se základními schopnostmi a dovednostmi, které by neměly chybět ve výbavě žádného vedoucího pracovníka.

## 2. Cíl práce

Cílem této práce je analýza manažerských schopností a dovedností vedoucích pracovníků v dceřinné společnosti švýcarské firmy, která se zabývá dodávkami průmyslového měření.

Záměrem průzkumu bylo zjistit, jak hodnotí své schopnosti a dovednosti sami vedoucí pracovníci, jak na ně pohlížejí jejich vlastní podřízení, příp. navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení zkoumaných dovedností

## 3. Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – z části teoretické a z části praktické. V teoretické části, která je tvořena literární rešerší, je čtenář obeznámen se základními pojmy týkajícími se problematiky manažerských dovedností a schopností. Praktická část je věnována samotnému průzkumu manažerských dovedností ve vybrané firmě, zpracování výsledků dotazníkového šetření a navrhnutí řešení.

Data byla získána prostřednictvím standardizovaných dotazníků s možností uzavřených odpovědí. Tento typ dotazníku byl vybrán z důvodu jednoduchosti zpracování výsledků průzkumu. Odpovědi byly formulovány ve stupnici od jedné do pěti : 1 – plně souhlasí, 2 – částečně souhlasí, 3 – tak i tak, 4 – částečně nesouhlasí a 5 – zcela nesouhlasí. V průzkumu byly použity dvě skupiny respondentů – vedoucí pracovníci na straně jedné, na druhé straně jejich podřízení. Otázky v dotaznících byly pro obě skupiny koncipovány stejně, samozřejmě však byly upraveny podle toho, na jakou cílovou skupinu se zaměřovaly, tj. zda dotazník byl směřován k vedoucímu pracovníkovi či podřízenému.

Dotazník pro vedoucí pracovníky se skládal z dvaceti otázek, které byly přehledně rozděleny do jednotlivých oblastí zkoumání – organizování, plánování, komunikace, motivace a rozhodování. K hodnocení daných otázek byla poskytnuta bodová stupnice od jedné do pěti. Jednička znamenala, že respondent s danou otázkou plně souhlasil, pětka vypovídala o jeho striktním nesouhlasu.

Dotazník pro podřízené pracovníky se skládal z osmnácti otázek, které byly rovněž přehledně rozděleny do jednotlivých oblastí – organizování, plánování, komunikace, motivace a rozhodování. Tento dotazník měl o dvě otázky méně než dotazník pro vedoucí pracovníky. Tento nesoulad byl způsoben tím, že se v oblasti plánování vyskytly otázky, na které by podřízený pracovník nemohl adekvátně odpovědět. Bodová stupnice k vyhodnocení otázek byla shodná se stupnicí, kterou měli k dispozici vedoucí pracovníci.

Do průzkumu se zapojila tři oddělení. Jmenovitě se jednalo o oddělení logistiky, oddělení interních obchodníků a servisní oddělení. Logistické oddělení čítá jednoho vedoucího a tři podřízené, oddělení interních obchodníků se skládá z jednoho vedoucího a pěti spolupracovníků a oddělení servisu je zastoupeno jedním vedoucím a pěti servisními pracovníky.

Výsledky průzkumu byly tabelizovány a zpracovány programem MS Excel 2003

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 4. Definice pojmu management

Hned úvodem je zapotřebí si definovat pojem management.

Podle Bělohávka (2006) je management proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.

Nejspíše to mnohé překvapí, ale management není nový objev moderní doby. Již před mnoha tisíci lety řídili faraoni nebo císařové rozsáhlé říše – s většími či menšími úspěchy – a využívali přitom zkušeností rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se, jaké výsledky přinesla jejich opatření.

## 5. Osobnost

Každý člověk je osobnost. Osobnost je definována jako jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.

Psychickými rysy se rozumí:

- schopnosti, dovednosti a znalosti
- vlastnosti
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty

### 5.1. Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti jsou vyjádřeny relativně stálým způsobem chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v podobných situacích standardním způsobem. [2]

## 5.2. Osobnost manažera

Nejjednodušší vysvětlení je, že manager je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytčené cíle. V tomto případě se vychází z tzv. formální autority. Otázkou ale zůstává, jak je tato formální autorita vnímána a akceptována ostatními. Pokud je manažer vnímán pozitivně, může si získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí. Autorita na základě znalostí je velmi důležitá. Vedoucí pracovník si získává vážnost a uznání, spolupracovníci jej akceptují jako skvělého odborníka.

Manažer je zároveň v roli vyjednavče a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem. Jak ukazují některé výzkumy, je mnoho uznávaných odborníků, kteří naprosto neuspěli v řídicí funkci. Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezáměr o spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost. Jinak řečeno, přestože měli autoritu odborníka, nezískali si autoritu jako vůdčí osobnost. . [7]

Co je typické pro nemanážerské profese je fakt, že z komplexu činností vykonávají jenom určitou, úzce specializovanou oblast, vyžadující důkladnou specializaci získanou studiem a praxí. Úlohou manažera je zejména umění využít odborníků na dosažení vytyčených cílů.

## 5.3. Ideální manažer

Ideálního manažera lze posuzovat zejména ze dvou hledisek:

- z hlediska zdatnosti jako schopnosti dělat věci správně
- z hlediska efektivity jako schopnosti vybrat nejvhodnější předmět podnikání.

Mezi *vrozené předpoklady* patří temperament a inteligence. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života se rozvíjejí sociální schopnosti. To je umění

porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí, říkají, umějí předávat jiným vlastní pocity, myšlenky.

Mezi *intelektuální dovednosti*, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnosti klást otázky, objevovat a řešit problémy. Vlastnosti, které s tím souvisejí jsou např. síla představivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti.

### 5.3.1. Vlastnosti ideálního vedoucího pracovníka

Vlastnosti ideálního manažera je možné rozdělit na vrozené a získané.

Vrozené vlastnosti:

- potřeba řídit
- potřeba moci
- schopnosti vcítit se

Získané vlastnosti:

- ekonomická teorie
- teorie podnikání
- sociálně psychologické znalosti
- metody řízení
- dobrá tělesná a duševní kondice [6]

Jak uvádí Dr. Gautschi ve svém článku „Jaké vlastnosti by měl mít ideální manager?“, stát se „ideálním manažerem“ je nemožný cíl a nezahrnuje specifickou sadu vlastností.

Ideální manažer by měl: dobře komunikovat, rovnoměrně plánovat zlepšení a mít ambice vytvořit nejlepší firmu v oboru. On nebo ona by také měli být důkladně seznámeni se společností, přinést stabilizační vliv v dobách krize, rozumět organizační politice, praktikovat etické a férové jednání, být si vědomi nákladů a snažit se motivovat lidi. [10]

## 6. Schopnosti

Schopnost je připravenost osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vloh, které jsou vrozené a jež se dědí. Pokud je v průběhu života vloha uplatňována, vzniká schopnost. Například vlohy pro matematiku jsou vrozené, ale schopnost z nich vznikne teprve tehdy, když je získáno potřebné vzdělání a naskytne se příležitost s matematikou pracovat.

Schopnosti se dělí podle stupně obecnosti na obecné a speciální.

Z praktického hlediska se však více uplatňuje členění schopností na:

- *rozumové* ( kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problému): ovlivní výsledky práce manažera, který má mezi mnoha zdroji informací vybrat to, co je nejdůležitější a zvážit přednosti a nevýhody různých alternativ
- *mechanické* ( zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi), projeví se při práci mechanika, který hledá příčinu závady v automobilu
- *psychomotorické* ( zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti) : jsou důležité pro jeřábníka, který manipuluje s břemenem

Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní (rozumové) schopnosti. Bývají označovány pojmem inteligence. [2]

### 6.1. Stupně schopností

Úroveň schopností je možné rozdělit do následujících stupňů:

nadání - schopnosti umožňující nadprůměrný výkon

- talent - souhrn zvlášť rozvinutých schopností, jenž člověku zaručují mimořádné výkony
- genialita - mimořádně velký talent [11]

## 7. Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Znalosti, dovednosti a zkušenosti nejsou vrozené. Lidé je získávají v průběhu života učení, ať už jde o systematické studium, výcvik nebo prožité události. [2]

Základním krokem v pěstování manažerských dovedností je poznání sebe sama. Poskytuje prostředky k vnitřní kontrole člověka. Pokud bude člověk něco vědět o svém vlastním manažerském stylu, bude schopen lépe předvídat a zvládat situace, které jsou pro něj obtížné a problematické. . [4]

## 8. Komunikace

### 8.1. Proces komunikace

Ideálním stavem procesu komunikace je bezchybné přenesení od autora na místo určení a zde správné pochopení. Cesta informace od jejího autora k tomu, komu je určena, bývá často složitá. Potíže se násobí tam, kde informace přechází přes několik článků a její část se může ztrácet nebo zkreslovat. [2]

## 8.2. Nejčastější formy komunikace

### 8.2.1 Verbální komunikace

Komunikace je dvoustranný proces. Někdo něco řekne ...a někdo jiný něco uslyší. Protože každá osoba pochází z jiného prostředí a má rozdílné kulturní zázemí, vzniká rozdíl mezi tím, jak to myslí řečník a jak to vnímají jednotliví posluchači.

Kulturní zázemí a zkušenosti každého posluchače ovlivňují to, co ve skutečnosti slyší. Pokud jsou zkušenosti mluvčího a posluchače naprosto rozdílné, nemohou navázat komunikaci. [9]

### 8.2.2 Neverbální komunikace

Mezi velmi zajímavou oblast komunikačních dovedností patří neverbální komunikace. K tomu, aby bylo možné s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, je zapotřebí nejenom slova, ale i všech ostatních ( mimoslovních ) signálů. Právě neverbální projevy dodávají důraz a přesvědčivost tomu, co je vysloveno.

Co všechno neverbální komunikaci zahrnuje?

- gesta, postoje a pozice
- mimiku obličeje
- kontakt pohledem
- sílu hlasu
- rychlost mluvy
- interpersonální zóny

### 8.2.3. Aktivní naslouchání

Pasivní posluchač, který sedí a mlčí, se nic nedozví. Aktivita spočívá v tom, že se neustále projevuje o řečníka a jeho osobu zájem.



Možná se na první pohled zdá, že projevit aktivní naslouchání není nic těžkého. Opak je pravdou. Někdy je nutno se po dlouhou dobu silně koncentrovat, aby bylo možné zachytit celou výpověď. Často nastává situace, kdy se člověk chystá partnerovi skočit do řeči a například projevit nesouhlas. Tím by se ale narušila výpověď a velmi těžko by se vracela zpátky atmosféra aktivního naslouchání. [7]

## 9. Rozhodování

### 9.1. Proces rozhodování

Rozhodování je možné charakterizovat jako sekvenční proces s následujícími etapami:

- 1) zvolit určení podmínek pro splnění dílčího úkolu ( cíle ), tj. definice zadání / definování problému,
- 2) zvolit vytvoření modelu úkolu / problému a jeho vyhodnocení, tj. analýza úkolu / problému
- 3) zvolit identifikování alternativ a variant splnění úkolu / řešení problému, tj. produkce alternativ a variant,
- 4) zvolit hodnocení a výběr alternativ z hlediska splnění cíle / řešení problému, tj. hodnocení a výběr.

Takovýto proces odpovídá spíše charakteru specifických ( neprogramovaných) rozhodnutí zabývajících se ojedinělými problémy ovlivňovanými neurčitostí. Popsané kroky totiž pomáhají manažerovi problém strukturovat.

Rutinní, často se vyskytující problémy, se řeší podle ustálených pravidel a proto není nutné dodržovat celý rozhodovací proces, protože odpadá potřeba produkce alternativ, jejich hodnocení a výběru. [2]

## 9.2. Podstata rozhodování

Rozhodování je těžištěm práce každého liniového manažera. Za svou hlavní pracovní povinnost považuje rozhodování většina výkonných pracovníků.

Rozhodování je rovněž jedním z nejobtížnějších úkolů většiny nově jmenovaných liniových manažerů.

- 1) ROZHODOVÁNÍ je důležitou součástí vedení lidí – musí se dát velký pozor, aby se rozhodování nezjednodušovalo, zejména v případech, kdy má rozhodnutí velký vliv.
- 2) NE VŠECHNA rozhodnutí budou zcela správná – každý dělá chyby, dokonce i ředitelé velkých firem.
- 3) KDYŽ SE NEPODNIKNE vůbec nic, rozhoduje se tím také – rozhodne-li se, že se nebudou přijímat žádná rozhodnutí, podstupují se tím stejná rizika a výhody, jako při jakémkoliv jiném rozhodnutí. [9]

## 10. Vedení

Jaká je nejzřejmější, ale nejvíce přehlížená schopnost, která se musí u lidí rozvinout, pokud mají převzít odpovědnost a vedení?

Je to nejen schopnost být aktivní a převzít iniciativu, ale i řešit komplexně. Je to nejdůležitější cíl, který jim může být zadán. Je to cíl, k němuž mohou směřovat celý život a který může utvořit nebo zlomit jejich schopnost pro vedení.

Mezera, most mezi úkolem a konečnými výsledky, je mírou schopnosti vést. [5]

## 11. Delegování

Delegování spočívá v předání úkolu vykonávaného dosud nadřízeným manažerem podřízenému zaměstnanci včetně odpovídající úrovně pravomocí a vytvoření příslušných podmínek zahrnujících i nezbytné zdroje.

Nejedná se tedy jen o prosté zadání úkolu, za jehož správné vykonání je pracovník s ohledem na svou pracovní pozici odpovědný. U delegovaného úkolu je nutné předat i odpovídající pravomoc - odpovědnost však zůstává na delegujícím manažerovi. [2]

### 11.1. Výhody delegování

Za zřetelné výhody delegování lze považovat rostoucí kompetenci pracovníků, jejich neustálý rozvoj, přiměřené rozdělení úkolů a jejich snadnější plnění, zvýšení odpovědnosti za práci, a tím i spokojenosti pracovníků a celkové míry jejich angažovanosti, postupný růst produktivity a kvality práce a neustálé zkvalitňování kvalifikačních předpokladů řídicích pracovníků.

### 11.2. Překážky delegování

Jako překážky při delegování se často vyskytují obavy řídicích pracovníků o ztrátu prestiže, setrvačnost jejich myšlení, nejistota v tom, co má být delegováno, přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti, resp. o nekompetentnosti řízených pracovníků, pohodlnost, neochota překonat zaběhané způsoby práce apod.

U řízených pracovníků se zase může vyskytovat obava převzít zodpovědnost, pohodlnost, neochota zvýšit pracovní úsilí, strach z nezdraru, nedostatek sebedůvěry, malý přehled, obavy o zvýšení pracovního zatížení atd.

## 12. Motivace

### 12.1. Vymezení pojmu motivace

Motivací člověka se rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činností, které usměřují jeho jednání a prožívání.

Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. [1]

## 12.2. Proces motivace

Chceme-li lidi motivovat, aby dělali věci tak, jak to chceme my, musíme si představit, že běží po cvičné dráze, velmi vědecké cvičné dráze, kde každý krok je buď ve správném, nebo špatném směru.

Učení je vědecká záležitost. Je to v podstatě dvoustranný proces. Když subjekt výcviku sejde z trasy, je potrestán, vytváří se negativní vazba. Když zůstane na trase, dostane odměnu, tvoří se vazba pozitivní. Cvičitel samozřejmě zná konečný cíl. Jedná se o Pavlovovu teorii trestu a odměn. [5]

## 13. Organizování

Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. [8]

### 13.1. Organizační struktura

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

## 14. Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení, kontrolování.

V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy. [2]

## 15. Týmové vedení

Tým je dnes chápán v několikerém smyslu – jednak jako sehraná skupina lidí na určitém pracovišti, jednak jako souhra jednotlivých útvarů v celé organizaci a jednak jako tým průřezový – interdisciplinární, sestavený ze zástupců různých útvarů.

Vedoucí týmů zdůrazňují při sestavování a práci s týmy především odbornou stránku a zastoupení různých profesí, které jsou důležité pro splnění úkolu. Méně si všímají psychologického profilu jednotlivců a organizačních stránek práce týmu. [3]

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 16. Seznámení s firmou Endress + Hauser

#### 16. 1. Historie firmy

Endress+Hauser byla založena ve Švýcarsku v roce 1953. Je celosvětově vedoucí společností v nabídce a dodávkách měřicí techniky, služeb a řešení v oblasti průmyslové procesní automatizace. V roce 2007 společnost zaměstnávala téměř 8.000 pracovníků po celém světě, vytvořila obrat 1.113 mil. € a zisk 146 mil. €. (viz Příloha I.)

Firma se skládá ze 75 poboček, které se nacházejí v 38 zemích světa.

#### 16. 2. Předmět činnosti

Společnost zahájila svou činnost prodejem inovačních elektronických (kapacitních) snímačů dovážených z Anglie. Dnes by to bylo nepochybně nazváno "garážovým obchodem", třebaže prostory společnosti tvořila přestavěná ložnice.

Snímač se stal brzy úspěšným a zakladatelé začali rychle budovat své vlastní výrobní zařízení. Od té doby prodeje neustále narůstaly.

Prodeje, které byly v počátečních letech soustředěny na jižní Německo, se rozšířily do celého Německa a poté do sousedních zemí. Ke kapacitním přístrojům postupně přibývaly další měřicí principy pro měření hladiny. Později byly také vyvinuty, vyráběny a prodávány snímače a zařízení pro další fyzikální parametry jako např. tlak, průtok, analýza a teplota, stejně jako doplňkové komponenty. Prodej a služby se rozšířily po celé západní Evropě. První zámořské pobočky byly založeny v Japonsku a v Americe v sedmdesátých letech 20.století.

V osmdesátých letech zahájila společnost kampaň s cílem využití všech možností mikroelektroniky a převzetí vedení v technologiích. Přejít ze signálově orientované na informačně orientovanou automatizaci motivoval E+H k účasti ve všech aktivitách týkajících se procesních sběrnic; v dnešní době se společnost řadí k vedoucím na světovém trhu.

V průběhu posledních deseti let se Švýcarská skupina postupně vyvinula z výrobce snímačů pro automatizaci procesů na mezinárodního dodavatele automatizačních řešení převážně pro zpracovatelský průmysl, nabízející velké množství snímačů vhodných pro výrobní procesy. V dnešní době Endress+Hauser nabízí širokou škálu služeb společně s nejkompaktnější řadou průmyslových snímačů na trhu.

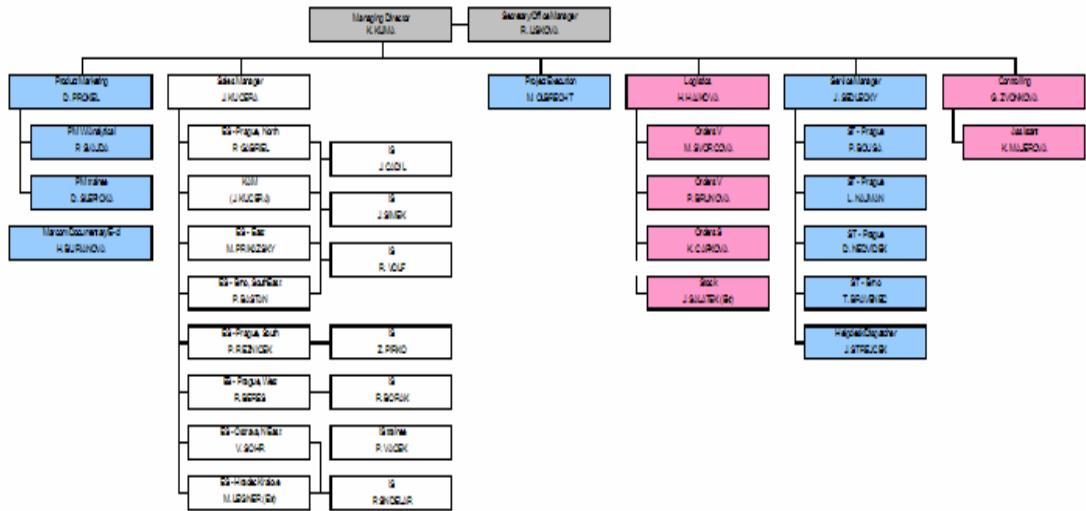
### 16. 3. Česká pobočka firmy Endress + Hauser Czech

V českých zemích se firma Endress+Hauser poprvé objevila v roce 1968, kdy bylo zřízeno distribuční centrum v Ostravě, z kterého se později, v roce 1992, stává samostatná pobočka Endress+Hauser GmbH.

V roce 1997 se firma přestěhovala do Prahy, kde se v roce 2003 stala prodejním centrem Endress+Hauser Czech s.r.o. .

V současné době pražská pobočka společnosti Endress + Hauser Czech s.r.o. zaměstnává 29 pracovníků. V roce 2008 dosáhl obrát firmy 256 miliónů korun. [12]

### 16. 3. 1. Organizační struktura





## 17. Výsledky průzkumu

Do průzkumu se zapojila tři oddělení – servisní oddělení, logistika a oddělení interních obchodníků. Celkový počet respondentů byl šestnáct, což představovalo 100% návratnost rozeslaných dotazníků - z toho třináct podřízených (tři ženy, deset mužů) a tři vedoucí pracovníci (jedna žena, dva muži). Jelikož do oddělení obchodníků a logistiky patří i pracovníci buď ve zkušební době, nebo pracující na zkrácený pracovní úvazek, dotazování byli pouze zaměstnanci v trvalém pracovním poměru.

Analýza dosažených výsledků spočívala v porovnání odpovědí podřízených pracovníků jednotlivých oddělení s odpověďmi příslušných nadřízených.

### 17. 1. Organizování

V první zkoumané oblasti, kterou reprezentovalo organizování, byly položeny čtyři otázky. Odpovědi byly následující:

23,08 % respondentů plně souhlasí s výrokem, že nadřízený dává vhodnou podporu k dosažení stanovených cílů, částečně souhlasí 38,46% dotazovaných. 15, 38% zúčastněných je buď nerozhodnutých nebo zcela nesouhlasí. 7,69% respondentů částečně nesouhlasí.

Průměrná odpověď za jednotlivá oddělení: servis – 2, logistika – 1,3 a interní obchod – 3,8.

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 1, interní obchod – 1.

Plně souhlasí 54% respondentů s tvrzením, že nadřízený vysvětluje srozumitelně cíle svého oddělení, spíše souhlasí 38% a 8% dotázaných spíše nesouhlasí.

Průměrné odpovědi za jednotlivá oddělení: servis – 1,4, logistika – 1,3 a interní obchod – 2.

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 1, logistika – 1 a interní obchod – 1.

S výrokem, že stanovují úkoly společně s nadřízeným spíše souhlasí 38% dotázaných, 8% je buď nerozhodných nebo spíše nesouhlasí a plných 46% je zcela proti danému výroku.

Průměrné odpovědi k danému výroku jsou následující: servis – 2,8, logistika – 3 a interní obchod – 4,8.

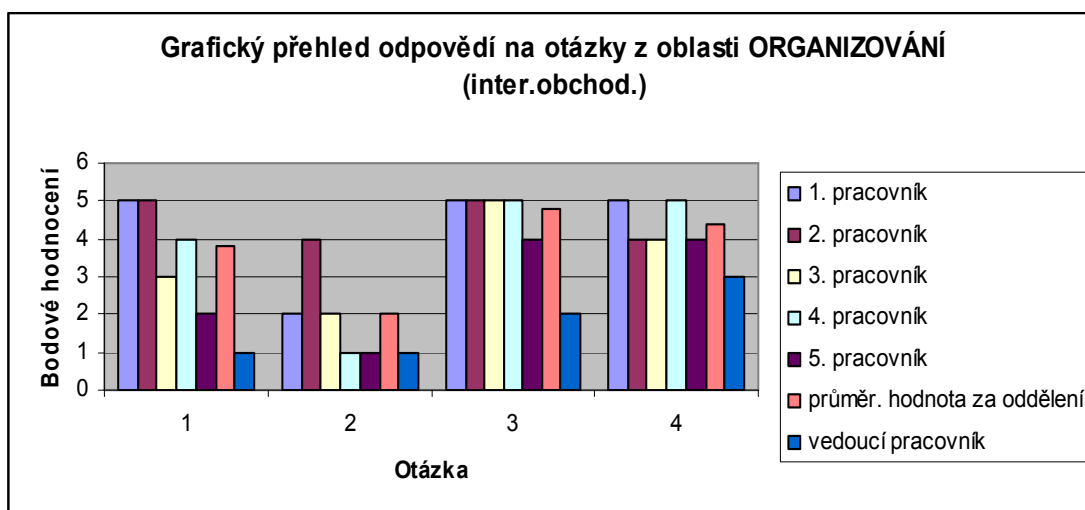
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2 a interní obchod – 2.

Přes 7,5% se ztotožňuje s výrokiem o spravedlivém rozvržení objemu práce, přes 23% spíše souhlasí či spíše nesouhlasí, Přes 15% dotázaných je nerozhodných a největší počet, přes 30,5% respondentů, zcela nesouhlasí.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 2,8, logistika - 3, interní obchod - 4,4

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2 a interní obchod – 3.

Z jednotlivých grafů je patrné, že až na větší výkyvy v individuálních odpovědích u třetí a čtvrté otázky vykazují oddělení servisu a logistiky stabilních výsledků. Nenastává tu větší rozpor mezi průměrnou odpovědí za dané oddělení a odpovědí daného vedoucího pracovníka. Oddělení interních obchodníků naopak disponuje výraznými rozdíly v individuálních odpovědích a stejně tak mezi průměrnou odpovědí za oddělení a odpovědí vedoucího pracovníka.



Graf č. 1 Výsledky průzkumu z oblasti organizování (viz Příloha č. 2: grafy 1 – 15)

## 17. 2. Plánování

Druhý okruh otázek se týkal plánování. Zde nastal menší nesoulad v počtu otázek, jelikož byly položeny pouze dvě otázky pro podřízené pracovníky a čtyři otázky pro vedoucí pracovníky. Nastalá skutečnost vznikla z toho důvodu, že dodatečné otázky mohli adekvátně zodpovědět pouze řídicí pracovníci.

Největší počet respondentů, téměř 54% zcela souhlasí s výrokem, že nadřízený stanovuje jasné cíle, přes 30,5% spíše souhlasí. Přes 7,5% dotázaných je buď nerozhodných, nebo zcela nesouhlasí.

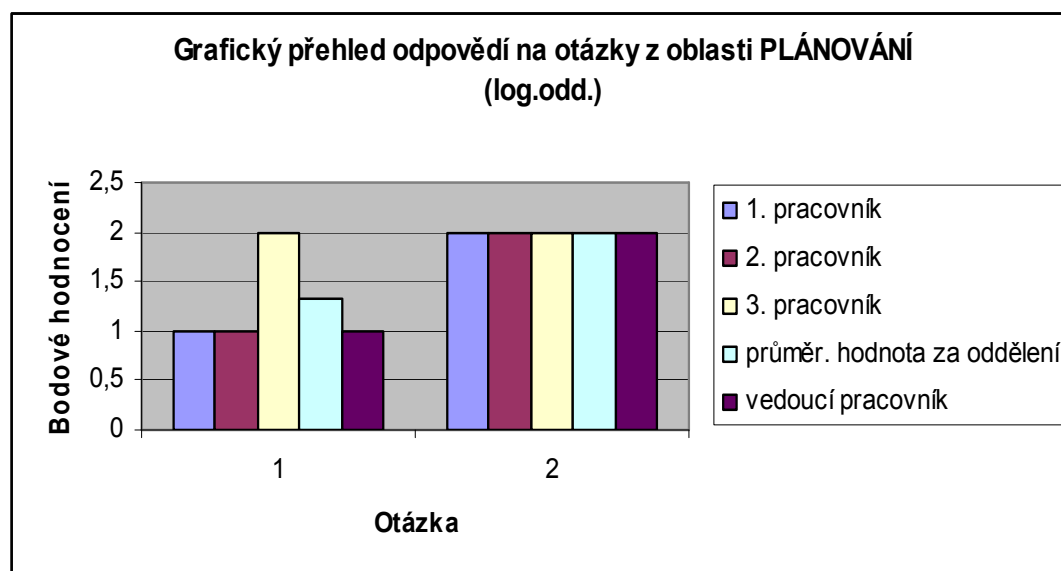
Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,4, logistika – 1,3 a interní obchod 2,4.

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 1 a interní obchod 1.

S tvrzením, že nadřízený stanovuje priority v realizaci úkolů, zcela souhlasí přes 7,5% dotázaných, největší počet – 61,5% spíše souhlasí. Shodný počet přes 15% je buď nerozhodných, nebo spíše nesouhlasí.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 2, logistika – 2 a interní obchod – 3.

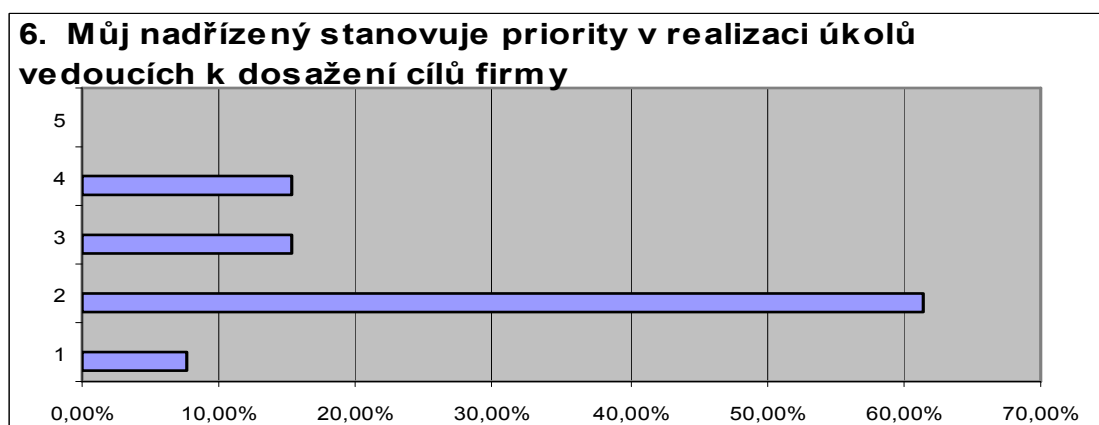
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2, interní obchod – 1.



Graf č. 2 Výsledky průzkumu z oblasti plánování (viz Příloha č. 2: grafy 1 – 15)

Z výsledků je zřejmé, že největší synchronizace v názorech na svého vedoucího a na sebehodnocení sebe samého panuje na oddělení logistiky. Přestože se vyskytují menší rozdíly v odpovědích jednotlivců, průměrné odpovědi za servisní a logistické oddělení nevykazují markantních rozdílů v porovnání s odpověďmi daných vedoucích pracovníků.

Obchodní oddělení není tak jednotné v daných otázkách jako předešlá dvě oddělení, avšak rozdíly mezi průměrnými hodnotami odpovědí za oddělení a odpověďmi vedoucího pracovníka nejsou tak výrazné jako v prvním okruhu otázek.



Graf č. 3 Celkové výsledky průzkumu za zkoumaná oddělení pro jednotlivé otázky (viz Příloha č. 3: grafy 1 – 18)

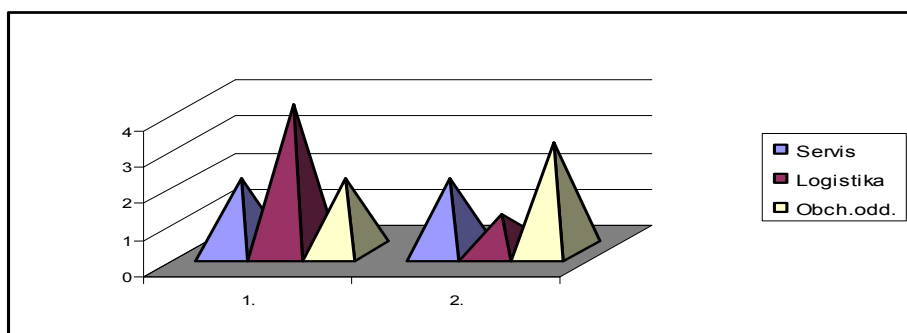
Doplňkové otázky pro vedoucí pracovníky byly v tomto znění:

- zpracovávám harmonogram dosažení zadaných úkolů
- stanovuji cesty vedoucí k dosažení vytyčeného cíle

Odpověď vedoucího servisu na obě otázky zněla spíše ano, což je známkou zodpovědného přístupu k plánování.

U vedoucí logistického oddělení byla odpověď spíše ne u první, ale zcela ano u druhé doplňkové otázky.

Odpověď vedoucího interních obchodníků zněla spíše ano u první otázky a nerozhodná odpověď u druhé otázky.



Graf č. 4 Vyhodnocení doplňkových otázek u vedoucích pracovníků (viz Příloha č. 4)

Zpracování harmonogramu je důležité pro dodržování termínů. Stejně tak je potřeba určit cestu, jakou se má daný cíl dosáhnout. Předejde se tím zbytečnému zdržení při výkonu úkolu, pokud by byl zvolen chybný postup dosažení cíle.

### 17. 3. Komunikace

Třetí zkoumanou oblastí byla komunikační dovednost. Zde bylo položeno pět otázek s následujícími odpověďmi:

S tvrzením, že nadřizený sděluje srozumitelně své myšlenky, souhlasí téměř 54% respondentů, spíše souhlasí přes 23%. Spíše nesouhlasí přes 15% odpovídajících a zcela proti danému tvrzení je přes 7,6%.

Průměrné odpovědi za jednotlivá oddělení: servis – 1,4, logistika – 1 a obchodníci – 3,2  
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 1 a obchod – 1.

S výrokem o včasém sdílení informací se zcela ztotožňuje 15,38%, spíše souhlasí přes 46% respondentů. Shodný počet, 7,69%, buď je nerozhodný nebo zcela nesouhlasí. Spíše nesouhlasí přes 23% těch, kteří odpovídali.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,8, logistika – 1,7 a obchod – 4  
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2 a obchod – 1

Nadřízený dává návod, jak se mají plnit úkoly. Zde nastal shodný počet odpovědí, 23,08%, zcela souhlasí a spíše nesouhlasí. Spíše souhlasí 46,15% a zcela nesouhlasí 7,69% respondentů.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,4, logistika – 2 a obchod – 3,8

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 1 a obchod – 1

Se čtvrtým tvrzením, že nadřízený pozorně naslouchá svému okolí, spíše souhlasí či spíše nesouhlasí 15,38% dotazovaných. 7,69% je buď nerozhodnuto, nebo zcela nesouhlasí. Plně souhlasí s daným tvrzením 53,85% respondentů.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,4, logistika – 1 a obchod – 3,4

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 1 a obchod – 1

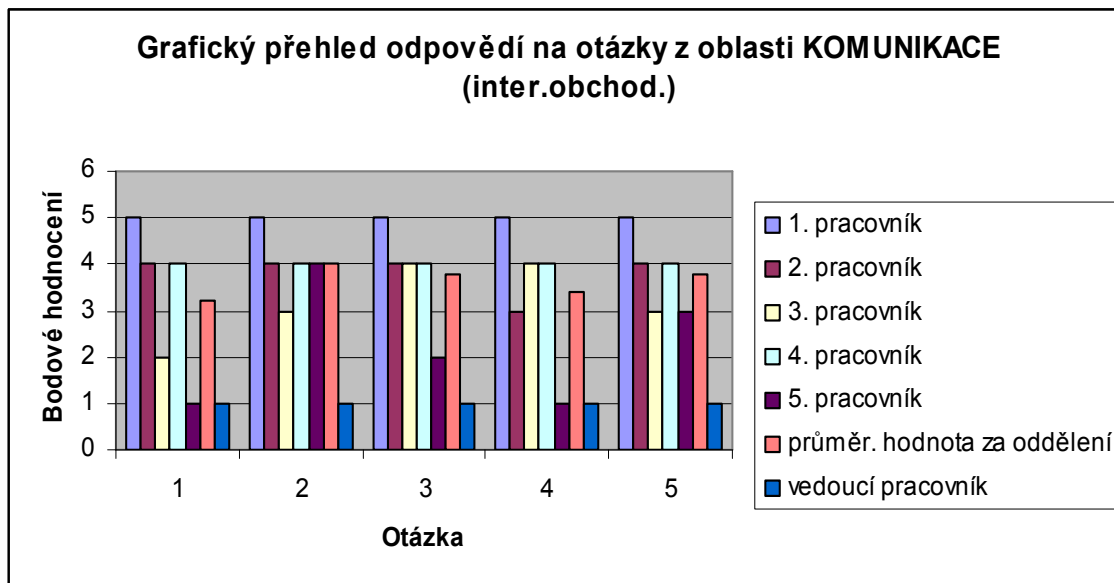
S poslední otázkou z oblasti komunikace, která se týkala získávání uspokojivých odpovědí na kladené otázky od svého nadřízeného, plně souhlasí 53,85%, spíše souhlasí nebo zcela nesouhlasí 7,69% dotazovaných. Shodný počet 15,38% je buď nerozhodnuto, nebo spíše nesouhlasí.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1, logistika – 1,3 a obchod – 3,8

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 1, logistika – 1 a obchod – 1

Z jednotlivých grafů je patrné, že oddělení servisu a logistiky při hodnocení dané oblasti vystačilo s bodovým rozpětím 1 – 2, což odpovídá plnému či částečnému souhlasu. Tento rozsah bodové stupnice vypovídá o velmi vysoké úrovni komunikace na daných odděleních.

Jak je zřetelné z následujícího grafu, největších rozporů individuálních a průměrných odpovědích v porovnání s odpověďmi patřičného vedoucího pracovníka nastalo v oddělení interních obchodníků.



Graf č. 5 Výsledky průzkumu z oblasti komunikace (viz Příloha č. 2: grafy 1 – 15)

#### 17. 4. Motivace, zpětná vazba

V předposledním okruhu byly položeny čtyři otázky týkající se motivace a zpětné vazby. Odpovědi byly následovné:

S otázkou o vlastní aktivitě a oddanosti práci vedoucího plně souhlasí přes 46% respondentů, spíše souhlasí přes 23% a přes 7,5% je buď nerozhodnuto, nebo zcela nesouhlasí. Spíše nesouhlasí přes 15,3% odpovídajících.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1, logistika – 1,7 a obchod – 3,6

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 1, logistika – 1 a obchod – 1

S výrokem, zda nadřízený dokáže nadchnout lidi pro nové úkoly, plně nebo zcela souhlasí 15,38%, nerozhodnutých je téměř 38,5% tázaných, spíše nesouhlasí 7,69% a zcela nesouhlasí 23,08% respondentů.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 2, logistika – 3 a obchod – 4,2

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2 a obchod – 3

Výrok o spravedlivém hodnocení výsledků podřízených má téměř 38,5% plně souhlasících podřízených pracovníků, přes 15% spíše souhlasí. Nerozhodných je přes 30,7% dotazovaných a spíše nebo zcela nesouhlasí přes 7,6%.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,4, logistika – 1,7 a obchod – 3,6

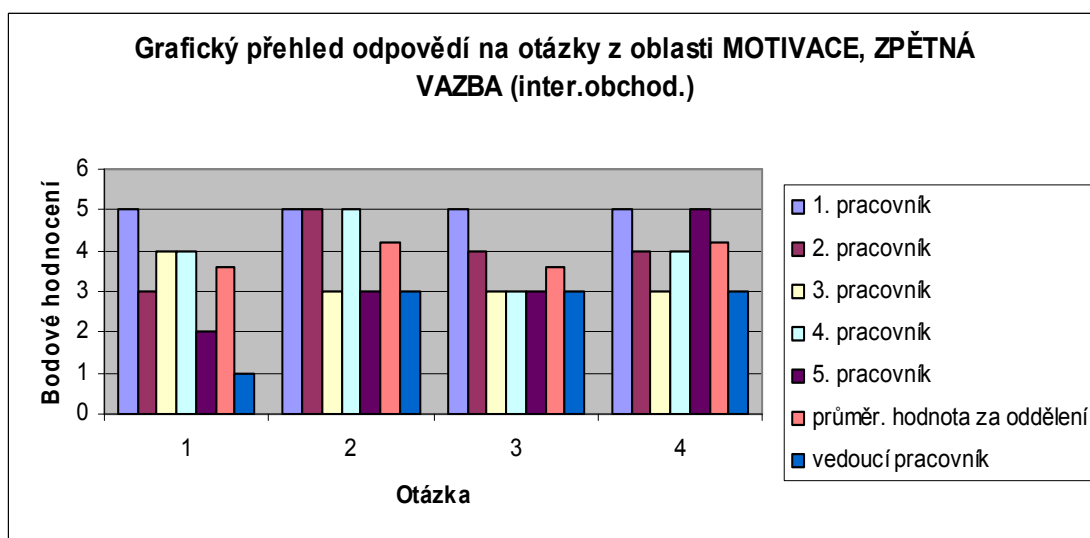
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 3, logistika – 1 a obchod – 3

S výrokem, že nadřízený je pyšný na výkony svých podřízených, zcela souhlasí necelých 38,5% respondentů, shodný počet přes 15,3% spíše souhlasí, je nerozhodných, spíše nesouhlasí nebo je zcela proti.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,6, logistika – 1,3 a obchod – 4,2

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 1, logistika – 1 a obchod – 3

V této oblasti zkoumání se neshodují odpovědi ani jednoho oddělení s odpověďmi svého vedoucího pracovníka v téměř v žádném případě. Pouze u oddělení servisu nastala shoda u první dotazované otázky, která se týkala oddanosti své práci. Naproti tomu v oddělení interních obchodníků nastal u první otázky největší rozpor. V tomto okruhu zkoumání však poprvé nastal v oddělení interních obchodníků jev, kdy se průměrné odpovědi za oddělení přibližovaly odpovědím daného vedoucího pracovníka.



Graf č. 6 Výsledky průzkumu z oblasti motivace, zpětné vazby (viz Příloha č. 2: grafy 1 – 15)



### 17. 5. Rozhodování

V posledním okruhu otázek figurovaly tři otázky na téma rozhodování. Odpovědi byly následující:

S prvním výrokem z oblasti rozhodování, že nadřízený dělá jednoznačná rozhodnutí, zcela souhlasí přes 7,6% dotázaných, spíše souhlasí přes 61,5%, nerozhodných je téměř 7,7% a zcela nesouhlasí přes 23% respondentů.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,8, logistika – 2 a obchod – 4

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 2, logistika – 2 a obchod – 2

S otázkou týkající se zdůvodňování rozhodnutí zcela souhlasí 38,46%, spíše souhlasí, je nerozhodných, spíše nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí stejný počet respondentů, 15,38%.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,6, logistika – 1,3 a obchod – 4,2

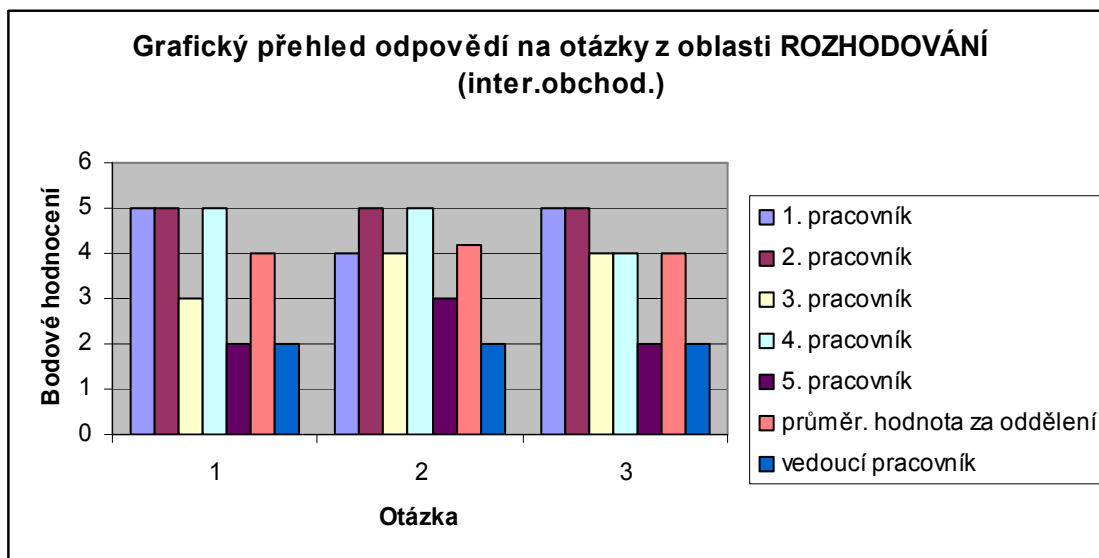
Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 1, logistika – 2 a obchod – 2

S posledním výrokem, který se týkal včasných rozhodnutí, zcela souhlasí nebo je nerozhodných 7,69% dotázaných, spíše souhlasí 53,85%, spíše nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí 15,38% respondentů.

Průměrné odpovědi za oddělení: servis – 1,8, logistika – 2,3 a obchod – 4

Odpovědi vedoucích pracovníků: servis – 3, logistika – 2 a obchod – 2

V posledním okruhu otázek se vyskytl největší soulad odpovědí u oddělení logistiky, následovaný odpověďmi servisu, které vykazovaly větších rozdílů. Největší rozpory v odpovědích nastaly v oddělení interních obchodníků.



*Graf č. 7 Výsledky průzkumu z oblasti rozhodování (viz Příloha č. 2: grafy 1 – 15)*

Celkově z průzkumu vyplývá, že největší porozumění mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými panuje na oddělení logistiky. Servisní oddělení následuje logistiku s mírným odstupem. Největší nesoulad mezi odpověďmi podřízených pracovníků a přímého nadřízeného nastal v oddělení interních obchodníků.

Tento stav může být způsobený vzájemnými sympatiemi, respektem a mj. i rozložením pracovních kolektivů. V logistickém a servisním oddělení jsou vedoucí pracovníci součástí pracovního kolektivu se svými spolupracovníky-podřízenými. Tím vzniká úzká spolupráce, při níž mají obě strany okamžitou vzájemnou zpětnou vazbu a možnost reakce.

Vedoucí interních obchodníků má oddělenou kancelář. Většinu času však tráví mimo firmu a se svými podřízenými se setkává minimálně jednou měsíčně při schůzce obchodníků.

## 18. Návrh řešení

Jednotliví vedoucí pracovníci vykazují různé úrovně svých schopností a dovedností. Někteří jsou na tom lépe, druzí hůře. Firma nemá žádný ustálený program vzdělávání

vedoucích pracovníků. Jednou ročně se koná školení všech pracovníků firmy, které je však zaměřeno na zkvalitňování komunikace se zákazníkem. Jako vhodná řešení pro vedoucí pracovníky jsem shledala následující kurzy:

**management lidských zdrojů** – v rámci kurzu managementu prohloubení stávajících a získání nových dovedností

**time management** – osvojení si dovedností, které pomohou lépe organizovat pracovní i osobní činnosti

**workshop** – interaktivní vzdělávání v rámci pracovní skupiny

**team-building** - ke zmínění problémů by zajisté také přispělo větší stmelování pracovních kolektivů a to nejen v rámci jednotlivých oddělení, ale především v rámci celé organizační jednotky. Z praktických zkušeností lze konstatovat, že se všichni pracovníci firmy scházejí několikrát do roka. Jedná se však především o oficiální akce společnosti.

Zároveň by bylo účelné zvolit vhodný výukový program pro řídicí pracovníky v rámci kontinuálního vzdělávání.

## 19. Závěr

Tato práce byla zaměřená na analýzu základních manažerských schopností a dovedností ve firmě zabývající se importem průmyslové měřicí techniky. Úkolem bylo zjistit, jak hodnotí své schopnosti a dovednosti sami vedoucí pracovníci a jak na dovednosti svých nadřízených pohlížeji jejich přímí podřízení. Předmětem zkoumání byly tyto oblasti:

### *ORGANIZOVÁNÍ*

Zde až na větší výkyvy v individuálních odpovědích vykazují oddělení servisu a logistiky stabilních výsledků. Nenastává tu větší rozpor mezi průměrnou odpovědí za dané oddělení a odpovědí daného vedoucího pracovníka. Oddělení interních obchodníků naopak disponuje výraznými rozdíly v individuálních odpovědích a stejně tak mezi průměrnou odpovědí za oddělení a odpovědí vedoucího pracovníka.

### *PLÁNOVÁNÍ*

Z výsledků zkoumání je zřejmé, že největší synchronizace v názorech na svého vedoucího a na sebehodnocení sebe samého panuje na oddělení logistiky. Přestože se vyskytují menší rozdíly v odpovědích jednotlivců, průměrné odpovědi za servisní a logistické oddělení nevykazují markantních rozdílů v porovnání s odpověďmi daných vedoucích pracovníků.

Obchodní oddělení není tak jednotné v daných otázkách jako předešlá dvě oddělení, avšak rozdíly mezi průměrnými hodnotami odpovědí za oddělení a odpověďmi vedoucího pracovníka nejsou tak výrazné jako v prvním okruhu otázek.

### *KOMUNIKACE*

Oddělení servisu a logistiky při hodnocení dané oblasti vystačilo s bodovým rozpětím 1 – 2, což odpovídá plnému či částečnému souhlasu. Tento rozsah bodové stupnice vypovídá o velmi vysoké úrovni komunikace na daných odděleních.

Největších rozporů individuálních i průměrných odpovědích v porovnání s odpověďmi příslušného vedoucího pracovníka nastalo v oddělení interních obchodníků.

### *MOTIVACE*

V této oblasti zkoumání se neshodovaly odpovědi ani jednoho oddělení s odpověďmi svého vedoucího pracovníka v téměř v žádném případě. Pouze u oddělení servisu nastala shoda u první dotazované otázky, která se týkala oddanosti své práci. Naproti tomu v oddělení interních obchodníků nastal u první otázky největší rozpor. V tomto okruhu zkoumání však poprvé nastal v oddělení interních obchodníků jev, kdy se průměrné odpovědi za oddělení přibližovaly odpovědím daného vedoucího pracovníka

### *ROZHODOVÁNÍ*

V posledním okruhu otázek se vyskytl největší soulad odpovědí u oddělení logistiky, následovaný odpověďmi servisu, které vykazovaly větších rozdílů než odpovědi logistického oddělení. Největší rozpory v odpovědích nastaly v oddělení interních obchodníků

Podklady k rozboru daných schopností a dovedností byly získány prostřednictvím dotazníkové metody. Byly rozdány dva typy dotazníků se shodnými formulacemi otázek – jeden se zaměřením na vedoucí pracovníky a druhý byl určený podřízeným.

Zjištěné informace pomocí dotazníků potvrdily poznatky získané praktickou zkušeností. Pracovní klima ve zkoumané společnosti odpovídá názorům respondentů.

Tímto byl podle mého názoru splněn cíl této bakalářské práce.

Závěrem lze říci, že pokud firma přijme alespoň některá z navrhovaných řešení, odrazí se to v kvalitě řízení a zároveň v pracovním klimatu firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2
- [4] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3
- [5] HARVEY, Christine. *Úspěch máte ve vlastních rukách*. 1. vyd. Praha: SNTL, 1990. 222 s. ISBN 80-03-00524-8
- [6] HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vyd. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2000. 138 s. ISBN 80-213-0695-5
- [7] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 119 s. ISBN 80-7169-375-8
- [8] KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Přel. Václav Dolanský. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7
- [9] TEPPER, Bruce B. Přel. Stanislav Jurnečka. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 110 s. ISBN 80-7169-347-2
- [10] GAUTSCHI T.F. Dr..Design News, 1990, Vol. 46, No 1, p168-168, 1/3p
- [11] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [cit. 2007-10-06]. URL: <<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/514872-schopnost>>
- [12] Endress + Hauser Czech. [online] URL: <<http://www.endress.com>>

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Příloha I. *Finanční analýza zkoumané firmy*

Příloha II. *Výsledky průzkumu pro zkoumané oblasti za jednotlivá oddělení*

Příloha III. *Celkové výsledky průzkumu za zkoumaná oddělení pro jednotlivé otázky*

Příloha IV. *Vyhodnocení doplňkových otázek u vedoucích pracovníků*

Příloha V. *Celkové výsledky průzkumu za jednotlivé oblasti*

Příloha VI. *Dotazník pro podřízené pracovníky*

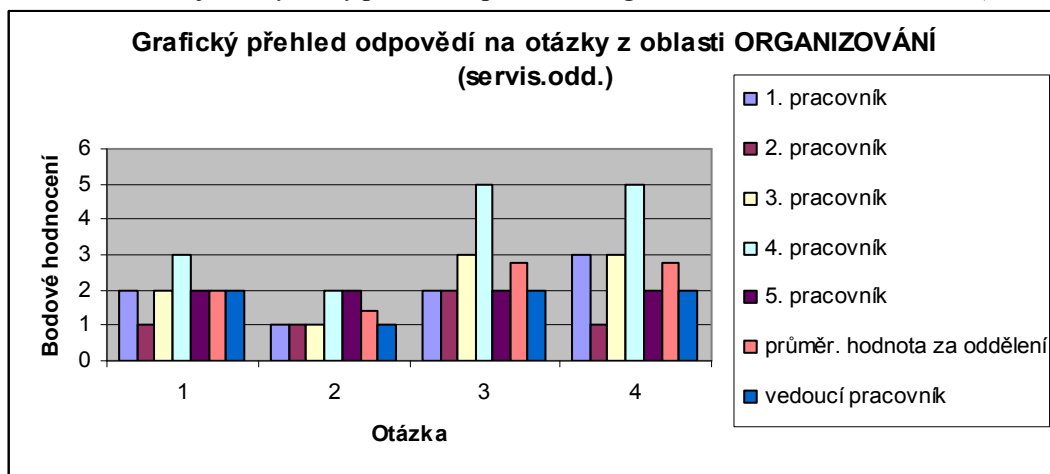
Příloha VII. *Dotazník pro vedoucí pracovníky*

*Finanční analýza Endress + Hauser (Příloha č. 1)*

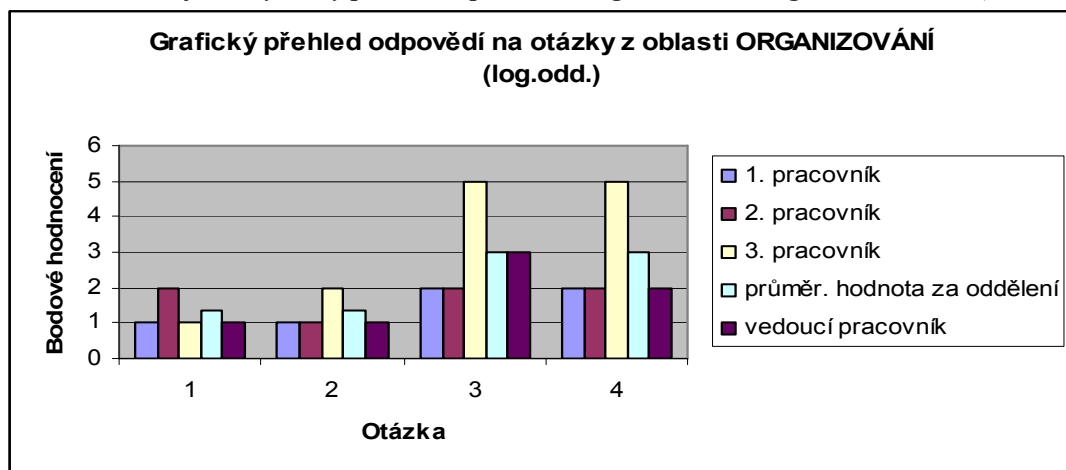
	<b>(EUR in thousands)</b>			<b>(CHF in thousands)</b>		
	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Change</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Change</b>
<b>Net sales</b>	985,213	885,059	11.3 %	1,553,976	1,370,514	13.4%
<b>EBIT / Operating result</b>	122,538	101,895	20.3 %	193,280	157,784	22.5 %
<b>EBT / Profit or loss before taxes</b>	121,326	100,850	20.3 %	191,368	156,166	22.5 %
<b>Net income</b>	86,420	69,837	23.7 %	136,311	108,142	26.0 %
<b>Equity capital</b>	444,674	375,917	8.9 %	714,680	585,942	22.0 %
<b>Equity capital ratio</b>	56.5 %	52.0 %		56.5 %	52.0 %	
<b>Total capital employed</b>	787,639	723,031	26.5 %	1,265,894	1,126,988	12.3 %
<b>Investments</b>	79,434	62,774	26.5 %	127,666	97,845	30.5 %
<b>Depreciation and amortisation</b>	40,444	38,980	3.6 %	63,792	60,361	5.7 %
<b>Cash flow</b>	126,864	108,817	16.6 %	200,103	168,503	18.8 %
<b>Number of employees</b>	7,045	6,719	4.9 %			



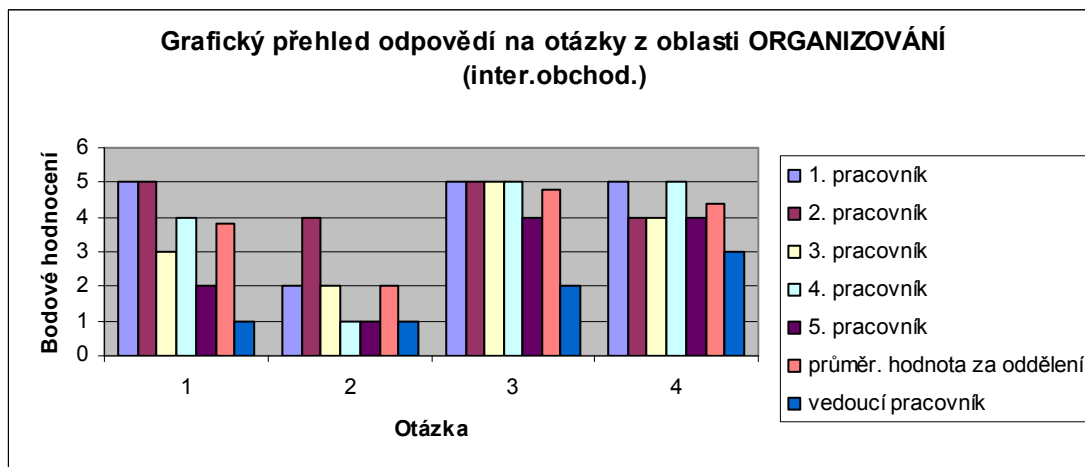
Graf č. 1 Výsledky průzkumu pro oblast organizování za servisní oddělení ( Příloha č. 2)



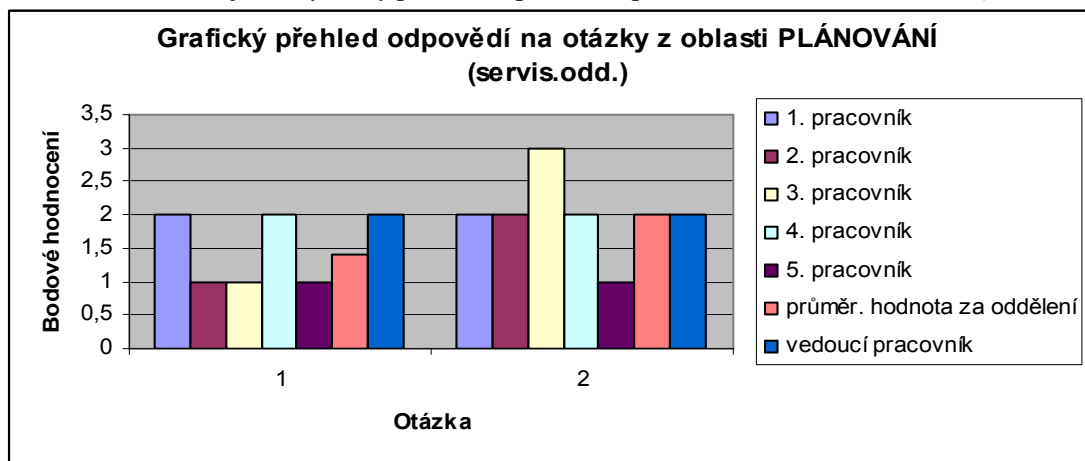
Graf č. 2 Výsledky průzkumu pro oblast organizování za logistické oddělení ( Příloha č. 2)



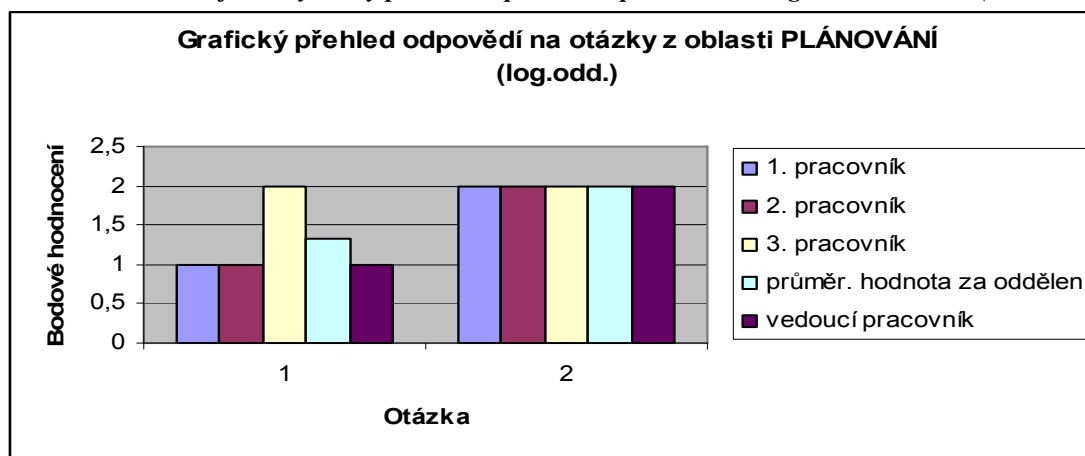
Graf č. 3 Výsledky průzkumu pro oblast organizování za oddělení interních obchodníků ( Příloha č. 2)



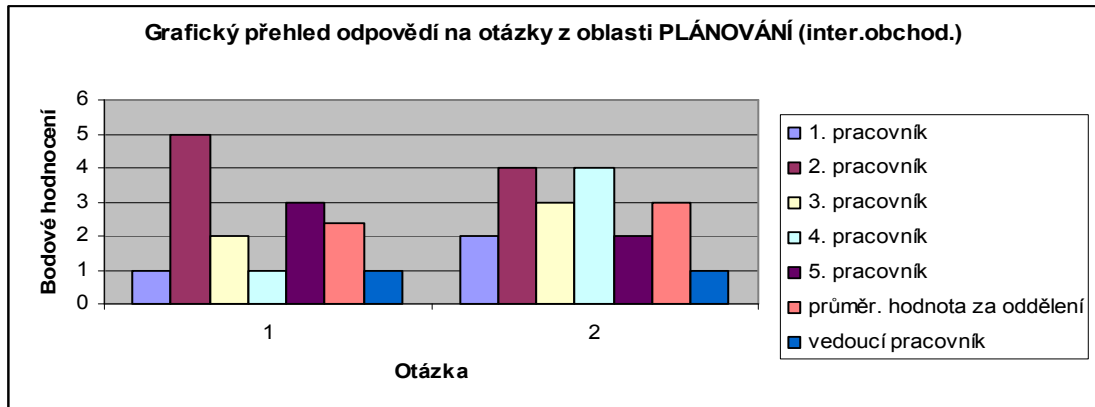
Graf č. 4 Výsledky průzkumu pro oblast plánování za servisní oddělení ( Příloha č. 2)



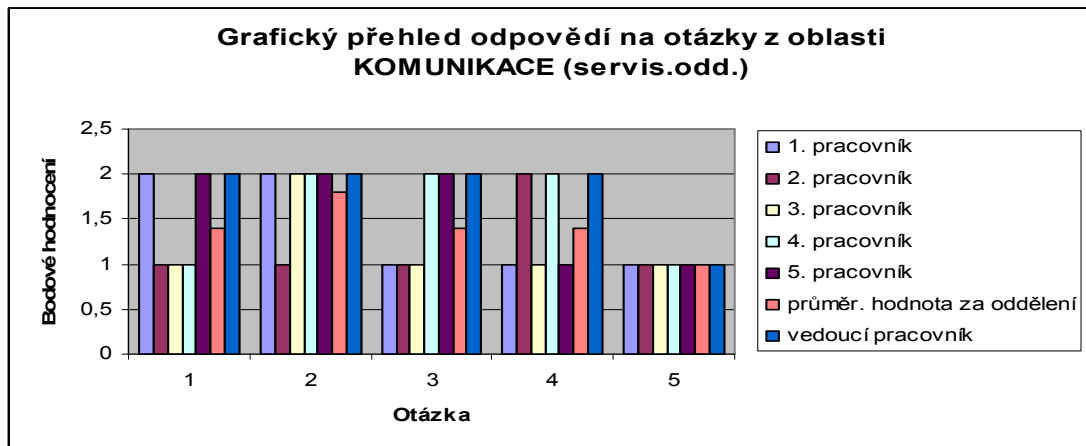
Graf č. 5 Výsledky průzkumu pro oblast plánování za logistické oddělení ( Příloha č. 2)



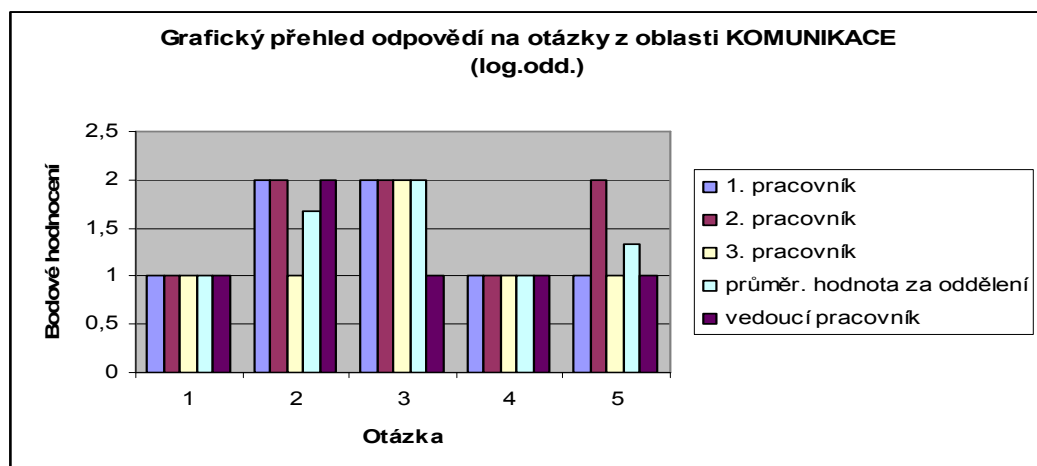
Graf č. 6 Výsledky průzkumu pro oblast plánování za oddělení interních obchodníků (Příloha č. 2)



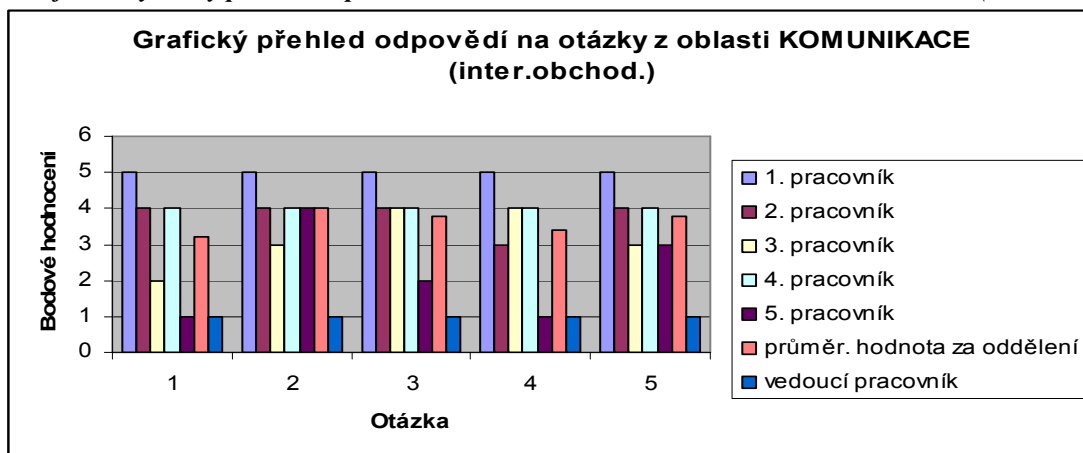
Graf č. 7 Výsledky průzkumu pro oblast komunikace za servisní oddělení (Příloha č. 2)



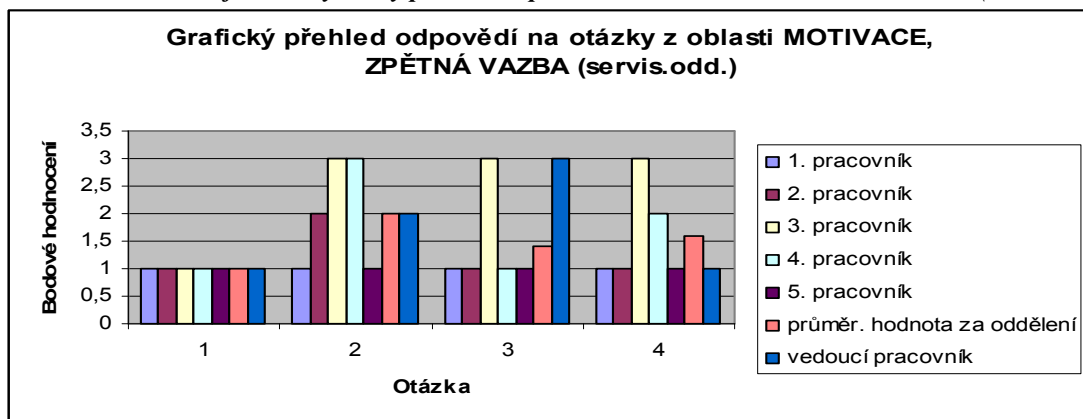
Graf č. 8 Výsledky průzkumu pro oblast komunikace za logistické oddělení (Příloha č. 2)



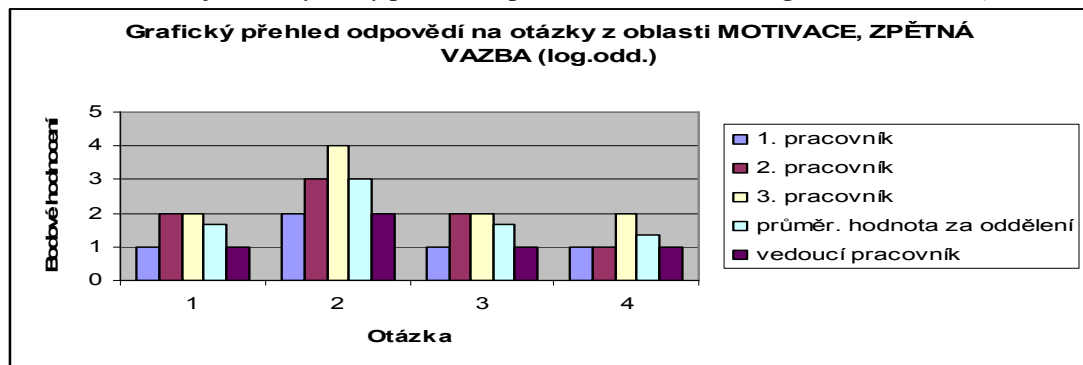
Graf č. 9 Výsledky průzkumu pro oblast komunikace za oddělení interních obchodníků ( Příloha č. 2)



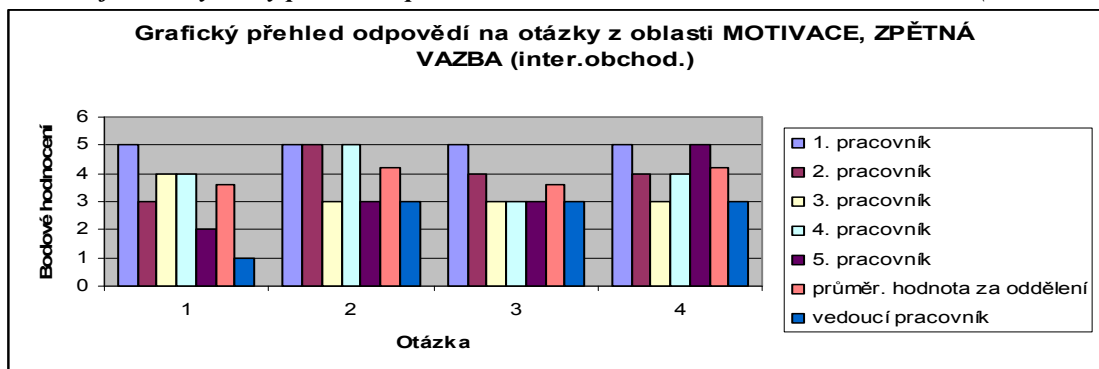
Graf č. 10 Výsledky průzkumu pro oblast motivace za servisní oddělení ( Příloha č. 2)



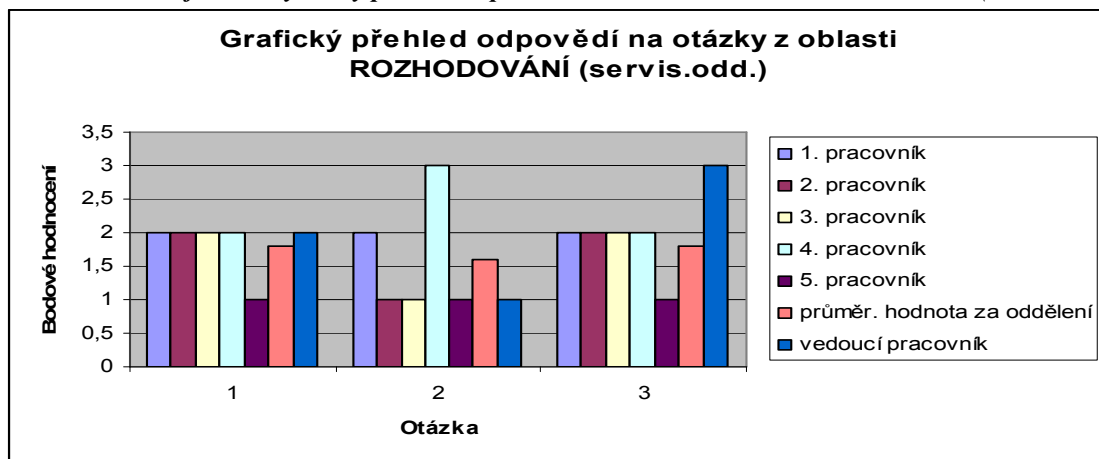
Graf č. 11 Výsledky průzkumu pro oblast motivace za logistické oddělení ( Příloha č. 2)



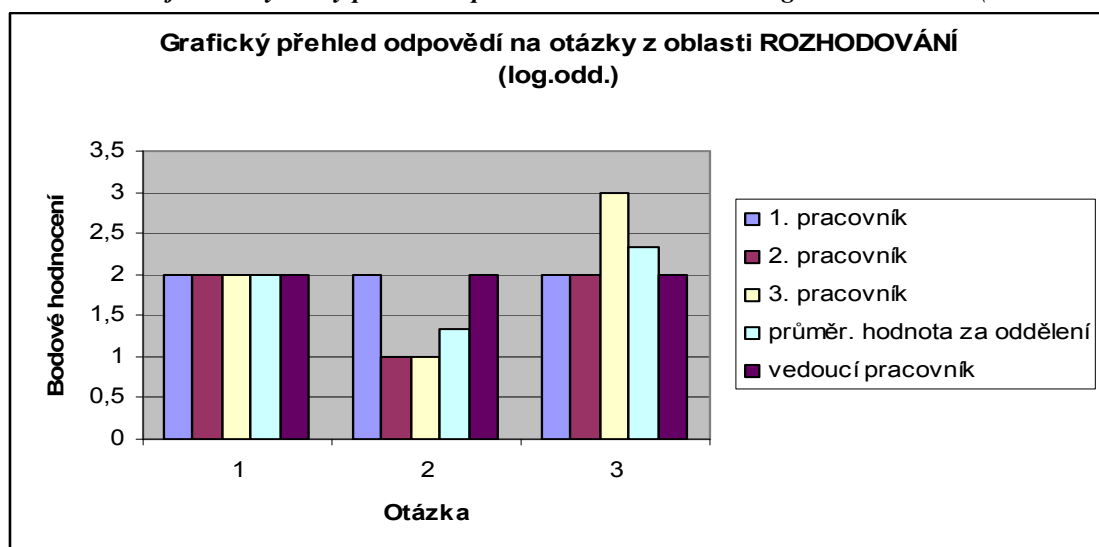
Graf č. 12 Výsledky průzkumu pro oblast motivace oddělení interních obchodníků ( Příloha č. 2)



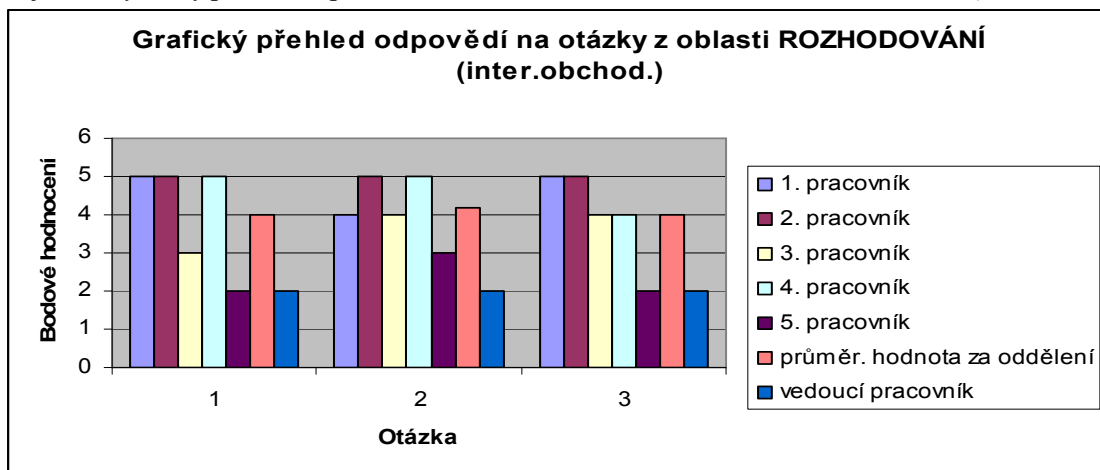
Graf č. 13 Výsledky průzkumu pro oblast rozhodování za servisní oddělení ( Příloha č. 2)



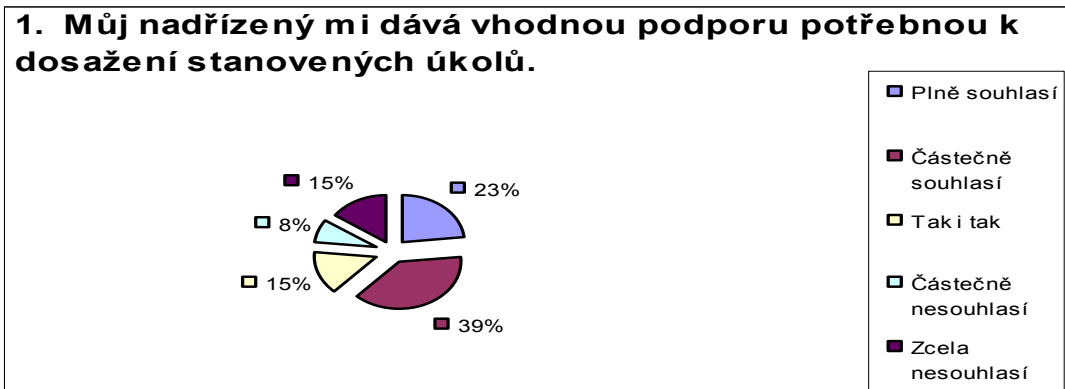
Graf č. 14 Výsledky průzkumu pro oblast rozhodování za logistické oddělení ( Příloha č. 2)



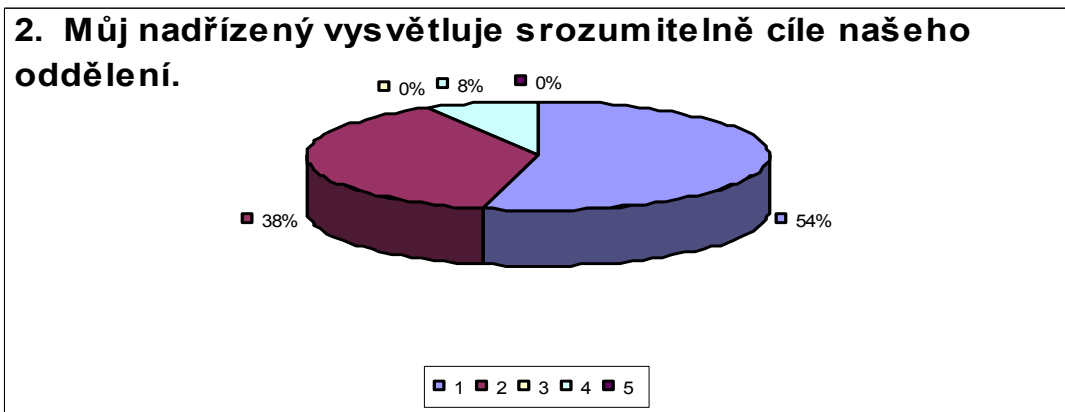
Graf č. 15 Výsledky průzkumu pro oblast rozhodování za oddělení interních obchodníků ( Příloha č. 2)



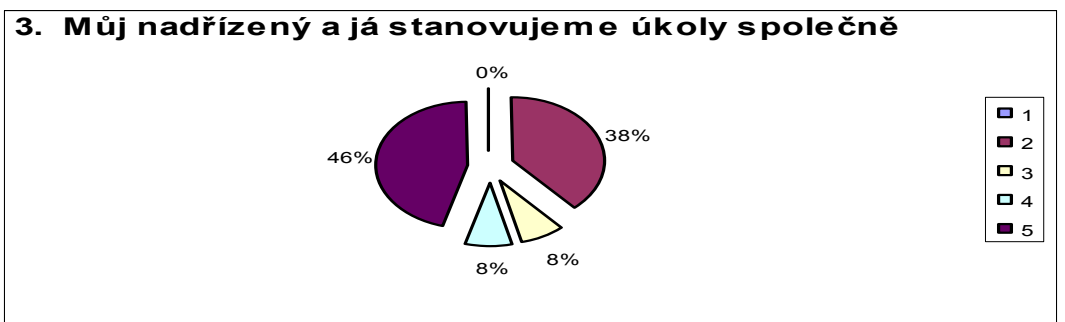
Graf 1 Můj nadřízený mi dává vhodnou podporu potřebnou k dosažení stanovených úkolů. (Příloha č. 3)



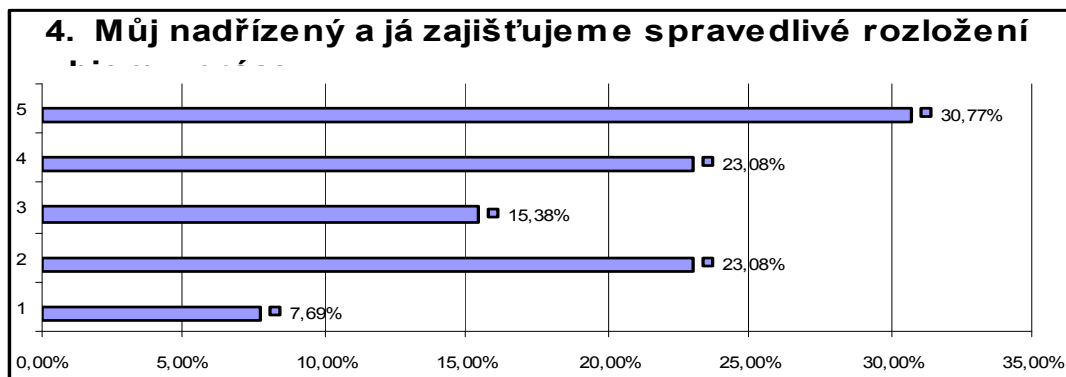
Graf 2 Můj nadřízený vysvětluje srozumitelně cíle našeho oddělení. (Příloha č. 3)



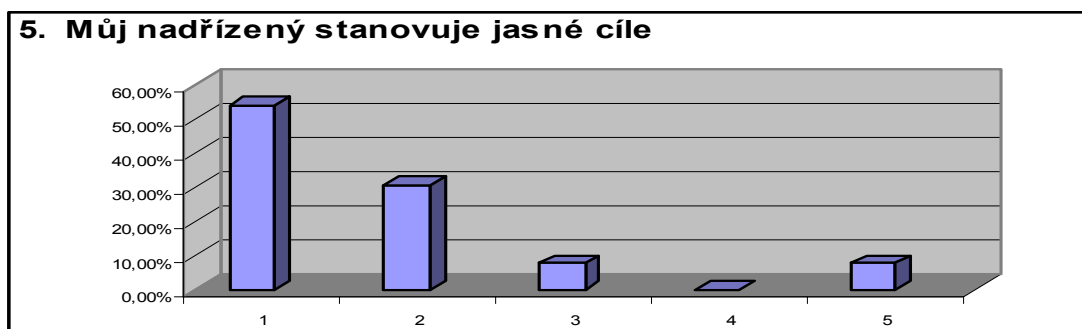
Graf 3 Můj nadřízený a já stanovujeme úkoly společně (Příloha č. 3)



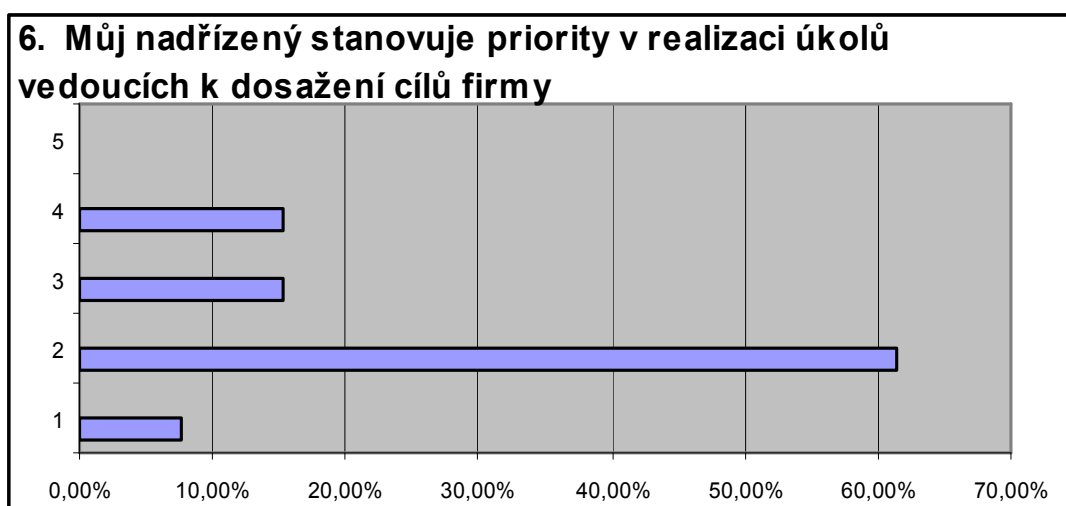
Graf 4 Můj nadřízený a já zajišťujeme spravedlivé rozložení objemu práce. (Příloha č. 3)



Graf 5 Můj nadřízený stanovuje jasné cíle (Příloha č. 3)

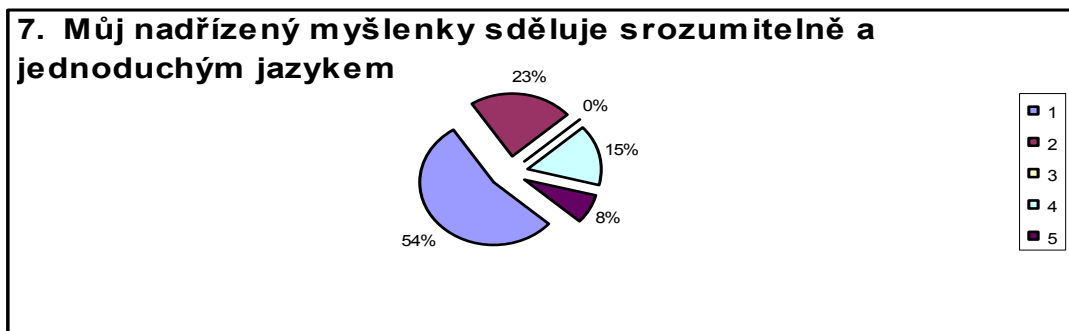


Graf 6 Můj nadřízený stanovuje priority v realizaci úkolů vedoucích k dosažení cílů firmy (Příloha č. 3)

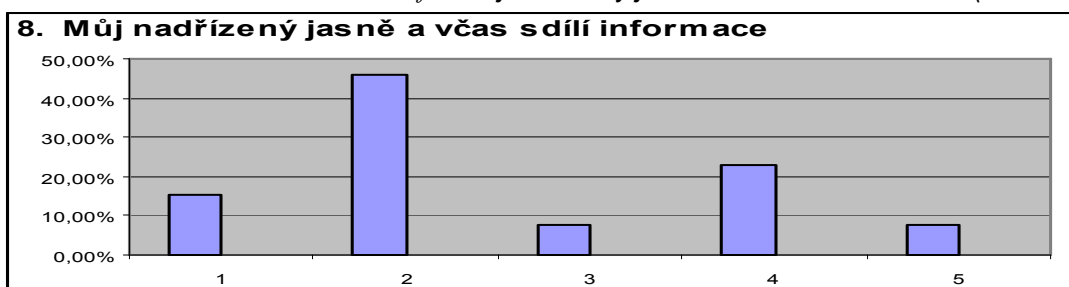




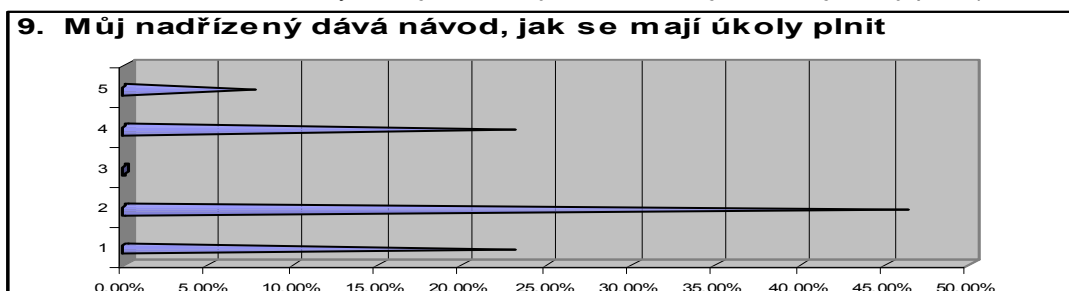
Graf 7 Můj nadřízený myšlenky sděluje srozumitelně a jednoduchým jazykem (Příloha č. 3)



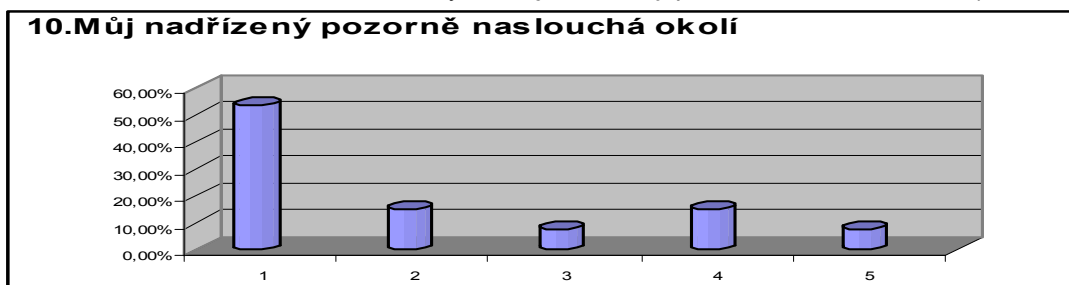
Graf 8 Můj nadřízený jasně a včas sdílí informace (Příloha č. 3)



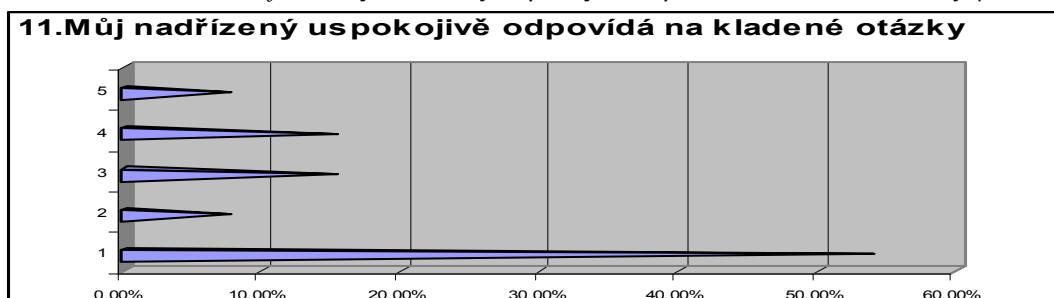
Graf 9 Můj nadřízený dává návod, jak se mají úkoly plnit (Příloha č. 3)



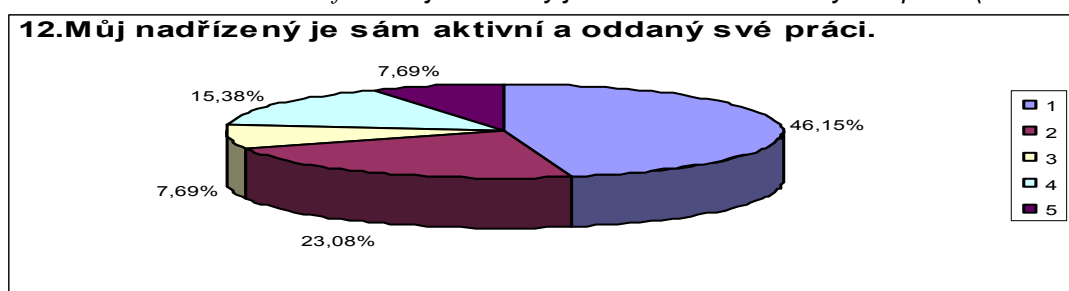
Graf 10 Můj nadřízený pozorně naslouchá okolí (Příloha č. 3)



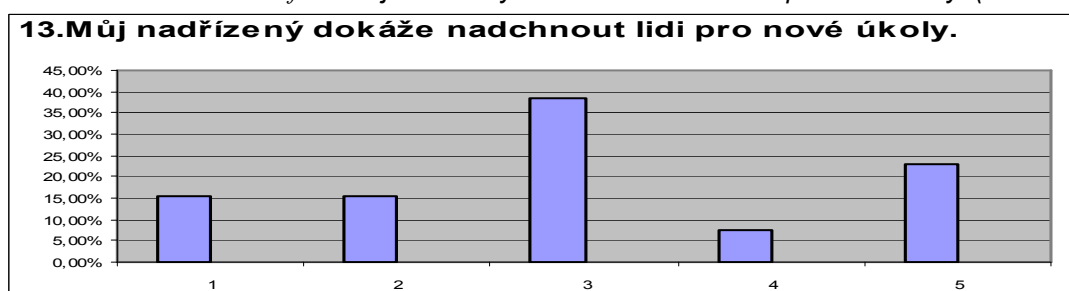
Graf 11 Můj nadřízený uspokojivě odpovídá na kladené otázky (Příloha č. 3)



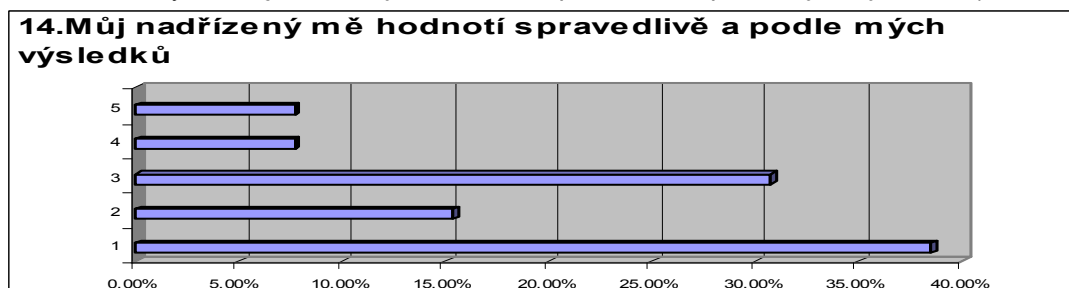
Graf 12 Můj nadřízený je sám aktivní a oddaný své práci. (Příloha č. 3)



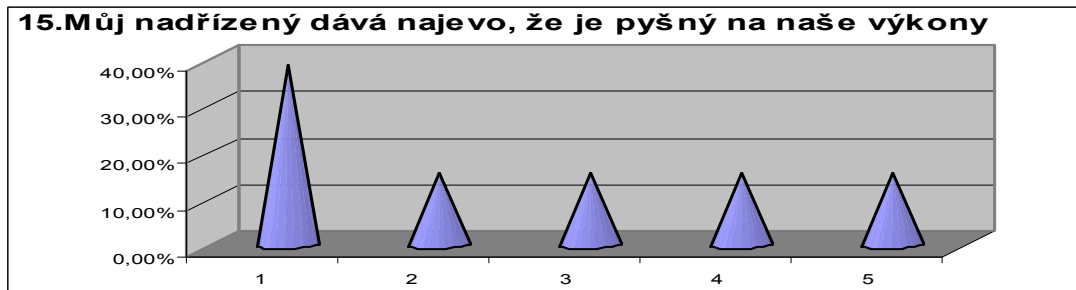
Graf 13.Můj nadřízený dokáže nadchnout lidi pro nové úkoly. (Příloha č. 3)



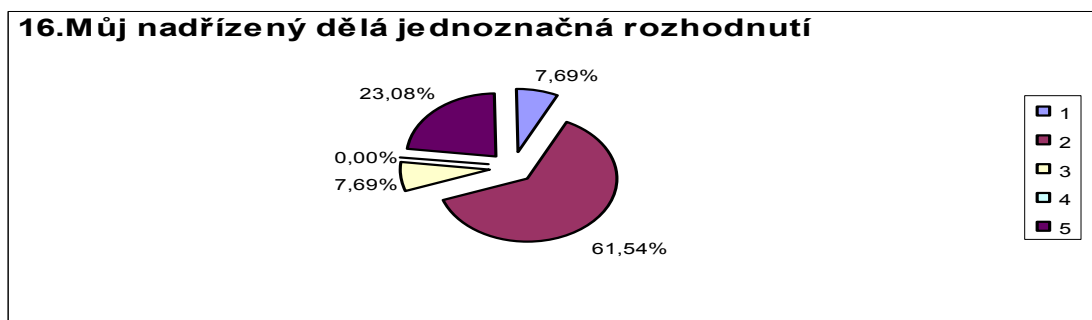
Graf 14 Můj nadřízený mě hodnotí spravedlivě a podle mých výsledků (Příloha č. 3)



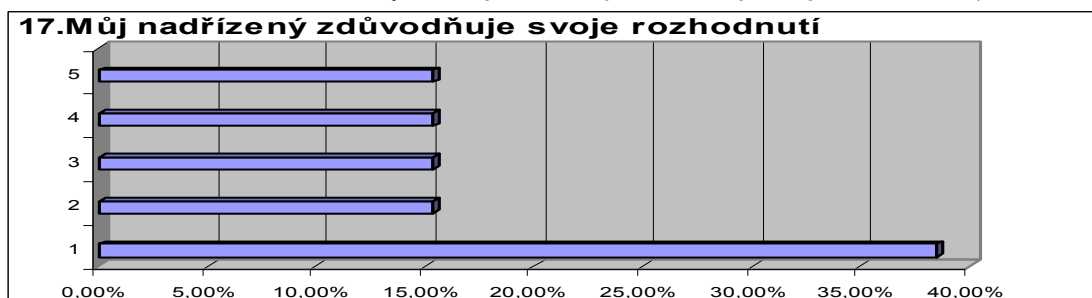
Graf 15 Můj nadřízený dává najevo, že je pyšný na naše výkony (Příloha č. 3)



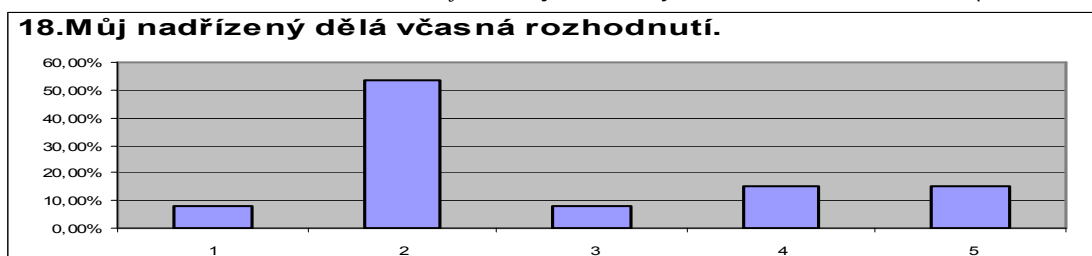
Graf 16 Můj nadřízený dělá jednoznačná rozhodnutí (Příloha č. 3)

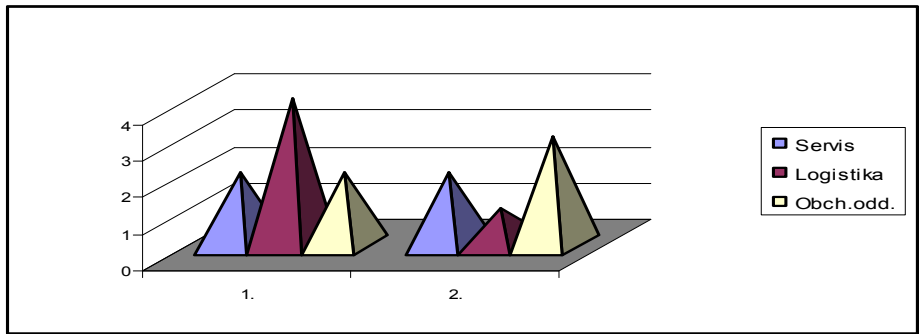


Graf 17 Můj nadřízený zdůvodňuje svoje rozhodnutí (Příloha č. 3)



Graf 18 Můj nadřízený dělá včasná rozhodnutí. (Příloha č. 3)





Graf 1 Vyhodnocení doplňkových otázek u vedoucích pracovníků (Příloha č. 4)

Oddělení: servis							Oddělení: logistika					Oddělení: obchod						
BODY					Ø	V	BODY			Ø	V	BODY					Ø	V
2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1,3	1	5	5	3	4	2	3,8	1
1	1	1	2	2	1,4	1	1	1	2	1,3	1	2	4	2	1	1	2	1
2	2	3	5	2	2,8	2	2	2	5	3	3	5	5	5	5	4	4,8	2
3	1	3	5	2	2,8	2	2	2	5	3	2	5	4	4	5	4	4,4	3

Tab. č. 1 Výsledky z oblasti organizování

Oddělení: servis							Oddělení: logistika					Oddělení: obchod						
BODY					Ø	V	BODY			Ø	V	BODY					Ø	V
2	1	1	2	1	1,4	2	1	1	2	1,3	1	1	5	2	1	3	2,4	1
2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	1
					2						4						2	
					2						1						3	

Tab. č. 2 Výsledky z oblasti plánování

Oddělení: servis							Oddělení: logistika					Oddělení: obchod						
BODY					Ø	V	BODY			Ø	V	BODY					Ø	V
2	1	1	1	2	1,4	2	1	1	1	1	1	5	4	2	4	1	3,2	1
2	1	2	2	2	1,8	2	2	2	1	1,7	2	5	4	3	4	4	4	1
1	1	1	2	2	1,4	2	2	2	2	2	1	5	4	4	4	2	3,8	1
1	2	1	2	1	1,4	2	1	1	1	1	1	5	3	4	4	1	3,4	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,3	1	5	4	3	4	3	3,8	1

Tab. č. 3 Výsledky z oblasti komunikace

Oddělení: servis							Oddělení: logistika					Oddělení: obchod						
BODY					Ø	V	BODY			Ø	V	BODY					Ø	V
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1,7	1	5	3	4	4	2	3,6	1
1	2	3	3	1	2	2	2	3	4	3	2	5	5	3	5	3	4,2	3
1	1	3	1	1	1,4	3	1	2	2	1,7	1	5	4	3	3	3	3,6	3
1	1	3	2	1	1,6	1	1	1	2	1,3	1	5	4	3	4	5	4,2	3

Tab. č. 4 Výsledky z oblasti motivace, zpětné vazby

Oddělení: servis							Oddělení: logistika					Oddělení: obchod						
BODY					Ø	V	BODY			Ø	V	BODY					Ø	V
2	2	2	2	1	1,8	2	2	2	2	2	2	5	5	3	5	2	4	2
2	1	1	3	1	1,6	1	2	1	1	1,3	2	4	5	4	5	3	4,2	2
2	2	2	2	1	1,8	3	2	2	3	2,3	2	5	5	4	4	2	4	2

Tab. č. 5 Výsledky z oblasti rozhodování

Příloha č. VI - Dotazník pro podřízené pracovníky									
DOTAZNÍK - manažerské dovednosti nadřízených									Oddělení:
<b>Organizování</b>					<i>BODY</i>				
1. Myslím si, že můj nadřízený mi dává vhodnou podporu potřebnou k dosažení stanovených úkolů.									
2. Myslím si, že můj nadřízený vysvětluje srozumitelně cíle našeho oddělení.									
3. Můj nadřízený a já stanovujeme úkoly společně									
4. Můj nadřízený a já zajišťujeme spravedlivé rozložení objemu práce.									
<b>Plánování</b>									
5. Myslím si, že můj nadřízený stanovuje jasné cíle									
6. Myslím si, že můj nadřízený stanovuje priority v realizaci úkolů vedoucích k dosažení cílů firmy									
<b>Komunikace</b>									
7. Myslím si, že můj nadřízený myšlenky sděluje srozumitelně a jednoduchým jazykem									
8. Myslím si, že můj nadřízený jasně a včas předává, vysvětluje a sdílí informace									
9. Myslím si, že můj nadřízený dává návod a směr postupu, jak se mají úkoly plnit									
10. Myslím si, že můj nadřízený pozorně naslouchá okolí									
11. Myslím si, že můj nadřízený uspokojivě odpovídá na kladené otázky									
<b>Motivace, zpětná vazba</b>									
12. Myslím si, že můj nadřízený je sám aktivní a oddaný své práci.									
13. Myslím si, že můj nadřízený dokáže nadchnout lidi pro nové úkoly.									
14. Myslím si, že můj nadřízený mě hodnotí spravedlivě a podle mých výsledků									
15. Myslím si, že můj nadřízený dává najevo, že je pyšný na naše výkony									
<b>Rozhodování</b>									
16. Myslím si, že můj nadřízený dělá jasná a jednoznačná rozhodnutí									
17. Myslím si, že můj nadřízený vysvětluje a zdůvodňuje svoje rozhodnutí									
18. Myslím si, že můj nadřízený dělá včasná rozhodnutí.									
<b>Hodnocení</b>									
Plně souhlasí	Částečně souhlasí	Tak i tak	Částečně nesouhlasí	Zcela nesouhlasí					
1	2	3	4	5					

Příloha č. VII - Dotazník pro vedoucí pracovníky					
DOTAZNÍK - manažerské dovednosti			Oddělení:		
Organizování	BODY				
1. Myslím si, že dávám vhodnou podporu potřebnou k dosažení stanovených úkolů.					
2. Myslím si že vysvětluji srozumitelně cíle našeho oddělení.					
3. Se svým podřízeným stanovujeme úkoly společně					
4. Se svým podřízeným zajišťujeme spravedlivé rozložení objemu práce.					
Plánování					
5. Stanovuji jasné cíle			Plně souhlasí	1	
6. Stanovuji cesty k jeho dosažení					
7. Zpracovávám harmonogram dosažení zadaných úkolů			Částečně souhlasí	2	
8. Stanovuji priority realizace úkolů vedoucích k dosažení vytyčeného cíle					
Komunikace					
9. Myslím si, že myšlenky sděluji srozumitelně a jednoduchým jazykem			Tak i tak	3	
10. Myslím si, že jasně a včas předávám, vysvětluji a sdílím informace			Částečně nesouhlasí	4	
11. Myslím si, že dávám návod a směr postupu, jak se mají úkoly plnit					
12. Myslím si, že pozorně naslouchám okolí			Zcela nesouhlasí	5	
13. Myslím si, že uspokojivě odpovídám na kladené otázky					
Motivace, zpětná vazba					
14. Jsem sám aktivní a oddaný své práci.					
15. Myslím si, že dokážu nadchnout lidi pro nové úkoly.					
16. Dávám najevo, že jsem pyšný na výkony svých podřízených.					
17. Podřízené hodnotím spravedlivě a podle jejich výsledků.					
Rozhodování					
18. Dělán jasná a jednoznačná rozhodnutí					
19. Vysvětluji a zdůvodňuji svoje rozhodnutí					
20. Dělán včasná rozhodnutí.					